



“TARKUS RESEARCH”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

Alumno: Catalina Gomez Hernández

Profesor Guía: Maximiliano Errazuriz de Solminihac

Santiago, Septiembre 2015

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	6
2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	8
2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.....	8
2.1.1. Misión	9
2.1.2. Visión	9
2.1.3. Objetivo.....	9
2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	9
2.3. NECESIDAD QUE ATIENDE.....	10
2.4. MERCADO OBJETIVO	12
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO	13
3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	13
3.1.1. Actores claves de la industria	16
3.1.2. Macro segmentos.....	17
3.2. ENTORNO DE LA INDUSTRIA	18
3.2.1. Análisis PESTEL.....	18
3.2.2. Tendencias de la industria	19
3.3. FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER)	21
3.3.1. Conclusión del análisis de la industria	23
3.4. TAMAÑO DE MERCADO	23
3.5. PARTICIPACIONES DE MERCADO.....	24
3.5.1. Determinación de nuestra Participación de mercado	26
3.6. COMPETIDORES	27
3.6.1. Identificación de los competidores.....	27
3.7. PERFIL DE LOS COMPETIDORES.....	27
3.8. MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO.....	30
3.9. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS.....	31
3.10. CLIENTES.....	32
3.10.1. Caracterizar a los clientes	32
4. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIA	35
4.1. DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL MODELO CANVAS.....	35
4.1.1. Propuesta de valor	35
4.1.2. Canales de distribución	37
4.1.3. Relaciones con los clientes.....	37
4.1.4. Modelo de flujo de ingresos	37
4.1.5. Recursos claves	38
4.1.6. Actividades claves.....	38
4.1.7. Asociaciones claves.....	39
4.1.8. Estructura de costos.....	39
4.2. ANÁLISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS	39
4.3. CADENA DE VALOR.....	41

4.3.1.	Actividades Primarias	42
4.3.2.	Actividades de Apoyo (secundarias).....	43
4.4.	RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS.....	44
4.4.1.	Recursos	44
4.4.2.	Capacidades.....	44
4.4.3.	Competencias	45
4.5.	VENTAJA COMPETITIVA.....	45
4.6.	ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA	45
4.6.1.	Estrategia de Entrada.....	45
4.6.2.	Estrategia de Crecimiento.....	46
4.6.3.	Estrategia de Salida	46
5.	PLAN DE MARKETING.....	47
5.1.	OBJETIVOS DE MARKETING	47
5.2.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN	47
5.3.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA.....	47
5.4.	ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO	49
5.5.	NÚMERO DE CLIENTES	49
5.6.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO.....	50
5.6.1.	Marca.....	51
5.7.	ESTRATEGIA DE PRECIO.....	51
5.8.	ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	52
5.8.1.	Principales canales	52
5.8.2.	Sitio web y redes sociales.....	52
5.9.	ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES	53
5.10.	ESTRATEGIA DE VENTAS	53
5.11.	PRESUPUESTO DE MARKETING.....	53
6.	PLAN DE OPERACIONES.....	55
6.1.	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	55
6.2.	TECNOLOGÍA, PROCESOS Y ROL DE LAS PERSONAS.....	55
6.2.1.	Tecnología.....	55
6.2.2.	Procesos y Rol de las personas.....	55
6.3.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	56
7.	GESTIÓN DE LAS PERSONAS.....	57
7.1.	EQUIPO GESTOR DEL PROYECTO.....	57
7.2.	ESTRUCTURA Y FUNCIONES	57
7.3.	COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y EXPERIENCIA RELEVANTE DEL EQUIPO	58
7.4.	PARTICIPACIÓN Y TIPO DE SOCIEDAD	59
7.5.	PLAN DE INCENTIVOS	59
8.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	61
8.1.	ESTRATEGIA DE DESARROLLO	61
8.2.	AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS	62

8.3.	CARTA GANTT	63
9.	PLAN FINANCIERO	64
9.1.	RESUMEN DE SUPUESTOS	64
9.2.	SUPUESTOS CLAVES	66
9.3.	ESTIMACIÓN DE INGRESOS	67
9.3.1.	PARTICIPACIÓN DE MERCADO	67
9.3.2.	VOLUMEN	67
9.3.3.	PRECIOS	68
9.3.4.	INGRESOS	69
9.4.	ESTIMACIÓN DE GASTOS Y COSTOS	69
9.4.1.	Gastos Operacionales	69
9.4.2.	Costos de Venta.....	71
9.5.	ESTADO DE RESULTADOS.....	73
9.6.	FLUJO DE CAJA.....	74
9.7.	REQUERIMIENTO DE CAPITAL e INVERSIÓN INICIAL.....	75
9.8.	EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO SIN DEUDA	76
9.8.1.	Cálculo de la Tasa de descuento.....	76
9.8.2.	Indicadores de la Empresa.....	77
9.8.3.	Punto de equilibrio	77
9.8.4.	Valor Residual.....	77
9.8.5.	Principales Razones Financieras	78
9.8.6.	Análisis de sensibilidad	80
10.	RSE Y SUSTENTABILIDAD	81
10.1.	MAPA DE STAKEHOLDERS	81
10.2.	VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO	81
10.3.	DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS.....	82
11.	RIESGOS CRÍTICOS.....	83
11.1.	RIESGOS INTERNOS	83
11.2.	RIESGOS EXTERNOS	83
11.3.	PLAN DE MITIGACIÓN	84
12.	PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA	85
12.1.	ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO.....	85
12.2.	OFERTA PARA EL INVERSIONISTA.....	85
12.3.	CONCLUSIONES.....	85
13.	BIBLIOGRAFÍA	87
14.	ANEXOS	88
14.1.	ANEXO 1	88
14.2.	ANEXO 2. Encuesta Investigación de Mercado	95
14.3.	ANEXO 3. Resultados de Encuesta Investigación de Mercado	99

LISTA DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	14
Figura 1.....	20
Figura 2.....	21
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	25
Tabla 5.....	25
Tabla 6.....	26
Tabla 7.....	27
Figura 3.....	30
Tabla 8.....	31
Figura 4.....	35
Figura 5.....	41
Figura 6.....	50
Tabla 9.....	52
Tabla 10.....	54
Figura 7.....	62
Tabla 11.....	63
Tabla 12.....	63
Tabla 13.....	66
Tabla 14.....	67
Tabla 15.....	68
Tabla 16.....	68
Tabla 17.....	69
Tabla 18.....	70
Tabla 19.....	70
Tabla 20.....	71
Tabla 21.....	71
Tabla 22.....	72
Tabla 23.....	73
Tabla 24.....	74
Tabla 25.....	75
Tabla 26.....	76
Tabla 27.....	76
Tabla 28.....	77
Tabla 29.....	78
Tabla 30.....	80
Figura 8.....	81
Tabla 31.....	82
Tabla 32.....	84

1. RESUMEN EJECUTIVO

En este Business Plan se evaluará la creación de Tarkus Research, una empresa boutique que ofrecerá principalmente servicios de consultoría estratégica mediante el uso de estudios de mercados para ayudar a empresas de industrias dinámicas y complejas como la farmacéutica y la tecnológica, a entender las preferencias y percepciones de los consumidores e identificar las tendencias del mercado; así como a resolver problemas complejos de negocios.

Nuestra amplia experiencia en estas industrias, sumada al uso de nuevas tecnologías de trazabilidad en redes sociales y dispositivos móviles, nos hace únicos en el apoyo estratégico al negocio. Estas nuevas metodologías de investigación de mercado tienen apenas un par de años y se usan ampliamente en países desarrollados, pero en Chile sólo ahora con el aumento del e-commerce y la mayor conectividad de los consumidores a través de sus dispositivos móviles, se convierten en una manera novedosa y directa de relacionamiento con el cliente. Las compañías más que nunca necesitan consultar y mantener la más completa base de datos de sus clientes actuales, futuros y de la competencia para tomar mejores decisiones sobre fijación de precios, estrategias de marketing, y desarrollo de nuevos productos.

Nuestra propuesta es la convergencia de distintos factores que presentan una gran oportunidad de negocio como lo son:

- La industria de investigación de mercados es un rubro de rápido crecimiento en Chile. Creció en el último año a una tasa 5 veces superior a la de la economía registrando ingresos superiores a los US\$200 Millones.¹
- El mercado está compuesto por más de 400 empresas, pero el 62% de la participación del mercado está en las 6 empresas multinacionales tradicionales de investigación de mercado, lo cual deja oportunidades de participar a empresas más pequeñas del rubro. La asociación de la industria AIM, cuenta con 16 miembros que son los más representativos del mercado.²
- Análisis del mercado en otros países como EEUU y Colombia en donde la tendencia de

¹ Estimación AIM, IPSOS Datos Internos base 2012.

² <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm> “Estadísticas de Empresas por Rubro, Subrubro, Actividad Económica y Tamaño según Ventas” 2013

metodologías de redes sociales y trazabilidad directa han tomado fuerza en los últimos años y están cambiando la perspectiva de los competidores.³

- Testimonios de empresas pequeñas de investigación de mercado con menos de 10 años en el mercado que han conseguido participaciones de mercado de 2-4% y un rápido crecimiento.
- Encuestas a profesionales de diferentes rubros que muestran que las empresas hoy en día utilizan investigaciones de mercado para complementar la información interna para toma de decisiones.

Las que consideramos como nuestras ventajas competitivas dentro de la industria son:

- Un proceso de análisis del negocio centrado en el cliente, no sólo en las metodologías
- Contamos con un potente grupo asesor y de trabajo que otorga credibilidad y confianza a nuestra oferta
- Usamos tecnología de punta de trazabilidad en dispositivos para llegar al consumidor y al mercado de manera directa pero sin el sesgo natural de las encuestas tradicionales

Por medio de una estrategia competitiva, tenemos la visión de convertirnos en una compañía referente y protagonista en el mercado local de investigación de mercado para el 2020 esperando llegar a un nivel de ventas superiores a CLP\$600 Millones y una TIR a diez años de 35%.

³ Greenbook 2013-2014. ESOMAR 2013

2. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Para el 2015, el tamaño del mercado de Investigación de Mercados en Chile se estima en alrededor de CLP\$200 mil millones anuales⁴, manteniendo un crecimiento de doble dígito desde hace más de 6 años (Promedio: 10.26%).⁵

Este es un mercado dominado por las grandes multinacionales del rubro que han ido llegando al país desde hace unos 10 años a través de la adquisición de las grandes empresas locales que estaban establecidas. A pesar que las 5 empresas más grandes se adjudican el 60,7% del Market Share en Ventas, otras empresas locales pequeñas están emergiendo con un porcentaje de participación importante por lo que vemos una oportunidad clara de poder entrar al mercado.

Paralelamente, vemos que en el mundo son más los consumidores que están conectados y comunicados al instante a través de sus dispositivos móviles o de escritorio y que permiten a través de sus transacciones y uso de éstos dispositivos, mostrar sus preferencias y tendencias de gastos. Esta es la información crítica que buscar las compañías hoy en día para tomar mejores decisiones de negocios y lograr satisfacer, retener y atraer clientes. Pero en Chile, la utilización de metodologías online dispositivos móviles y redes sociales e innovar con “on-device measurements” que tienen un porcentaje de utilización en el mundo según ESOMAR 2014 de 24%⁶ mientras que en Chile sólo del 2%, esto a pesar que Chile tiene la penetración de internet más alta de Latinoamérica (cercana al 70%)⁷. Esto significa un gran potencial de crecimiento en este segmento.

2.1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

En este plan de negocios se está proponiendo crear TARKUS Research, una empresa boutique que presta los servicios consultoría en inteligencia de negocios, y estudios de investigación de mercados con metodologías online principalmente. Nuestra propuesta novedosa de negocio está centrada en aportar experiencia de alto nivel estratégico en las industrias farmacéuticas y tecnológicas y combinarla con el uso de metodologías globales de investigación de mercado para tener

⁴ Proyección de Informe Interno IPSOS 2012 (Cristian Lehuedé – Gerente General IPSOS)

⁵ Presentación AIM – Cifras de la Industria 2008-2013 (Beatriz Bonet – Gerente General AIM)

⁶ ESOMAR Industry Report 2014

⁷ Informe OCDE 2013-2014

información más confiable para ayudar a nuestros clientes a “descifrar” su mercado.

Buscamos diferenciarnos de los competidores actuales del mercado chileno, alejándonos de los estudios y técnicas tradicionales y brindando asesorías estratégicas implementables y efectivas.

2.1.1. Misión

Convertirnos en un socio estratégico de las empresas en Chile para contribuir al desarrollo de su competitividad y mejor entendimiento del consumidor y del entorno de mercado.

2.1.2. Visión

Ser una compañía referente y protagonista en el mercado local de asesoría estratégica y ser reconocidos por el mercado para el año 2020 como un competidor diferenciado.

2.1.3. Objetivo

Suplir las necesidades de las empresas de conseguir un servicio integral y diferenciado asesorías de negocio en un segmento hasta ahora incipiente en Chile.

2.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS

Tarkus Research ofrecerá los siguientes servicios:

SERVICIO PRINCIPAL:

- **Smart2Invest:** Consultoría estratégica de negocios para apoyar al cliente con propuestas de iniciativas estratégicas para mejorar su competitividad como elaboración de programas de valor agregado, lanzamiento o discontinuación de productos, reposicionamiento de marca, iniciativas de excelencia operacional, entre otras.

SERVICIOS SECUNDARIOS:

- **Mobile Surveys:** Diseño de estudios de mercado efectivos usando nuevas metodologías

como encuestas en Smartphones y a través de apps de celular para mediciones On-device como Voxapp.

- **Cubo Licitaciones:** Venta de base de datos de información secundaria de las licitaciones históricas y actuales con el gobierno chileno para las industrias farmacéutica, salud y tecnología. Adicionaremos al cubo, reportes estándar para análisis de competencia.
- **Monitoreo de Precios/Marca/Lealtad:** estudios de tracking para medir resultados de publicidad o analizar entorno para nuevos productos.
- **Monitoreo Social Media:** análisis de redes sociales para medir percepción de marca, preferencias y probar conceptos.
- **Consumer/Business Solutions:**
 - Estudios de investigación cualitativa de mercados Ad-hoc con técnicas tradicionales como mystery shopper, central location based y focus groups.
 - Desk Research Industria: Venta de Base de datos de información secundaria para industrias de Salud, Deporte, Educación, Minería, Tecnología

Para lograr lo anterior, basaremos nuestro modelo de negocio en nuestra experiencia profesional, utilizando nuevas técnicas y tecnología de punta para lograr información confiable y así aportar al cliente con propuestas de valor que le generen una ventaja competitiva.

La facturación será en UF y dependerá del # horas estimadas dedicadas al proyecto de acuerdo a la tendencia de precios del mercado.

2.3. NECESIDAD QUE ATIENDE

Las grandes multinacionales en Chile, en su mayoría ya cuentan desde hace años con estudios de mercado con empresas locales grandes y multinacionales de investigación de mercado. Esto porque dado el monto presupuestario, normalmente se realizan negociaciones globales desde el corporativo o la región para lograr mejores precios y estandarización en reportes y metodologías entre los diferentes países. En general, esto aplica para estudios primarios estándar con las metodologías tradicionales pero para los estudios Ad-hoc estas corporaciones tienden a tener precios bastante elevados. Adicionalmente sabemos que cada país es diferente por lo que no todas las metodologías pueden aplicarse igual en cada lugar.

Una de las organizaciones globales de Investigación de Mercados más importante del mundo, es la

firma Greenbook® quien saca un reporte anual y completo de la industria. En sus reportes del 2013 y 2014, confirman que los clientes de estudios de mercado hoy en día lo que más valoran es un proveedor que los escuche, les brinde confianza, información de calidad y oportuna y que sepan cultivar una relación de largo plazo. Esto coincide con la información que se logró obtener localmente a través de las encuestas realizadas a potenciales clientes, así como a las entrevistas con los Gerentes de Empresas del sector.⁸

Además, un reciente estudio de Euromonitor Internacional⁹ citado en el periódico colombiano El Tiempo del Lunes 8 de Junio de 2015, muestra que tras realizar una encuesta en 17 países de 4 continentes, el 62% de las personas encuestadas hace compras de bienes o servicios a través de computadores portátiles y el 32% usa sus teléfonos móviles para hacer seguimiento a la salud personal, y monitorear aparatos del hogar. En países como Colombia, el 45% de las compras se hacen en línea a través del celular y en Brasil el 38%.

Tarkus Research estará orientada a satisfacer la demanda de los clientes de “desifrar” las señales del mercado a través del uso de estudios de mercado cuidadosamente elegida para cada uno y acompañada de asesorías de negocio ad-hoc, contrario a la tendencia de las grandes compañías multinacionales orientadas a ofrecer servicios más estándar. Nuestro compromiso y pasión se basa en ser especialistas, creativos e innovadores y aportar con experiencia y análisis de negocio robustos.

Como se mencionó antes, en Chile los niveles de utilización de metodologías online son aún muy bajos, y sabemos que el comercio electrónico se está masificando por lo que creemos que hay un gran potencial de crecimiento. Por eso, cuando analizamos las tendencias no sólo de los clientes sino de la industria en general, vemos que poder tener de primera mano el comportamiento de los consumidores directamente en sus dispositivos a través de herramientas como el On-device measurement, será definitivamente lo que marque la tendencia futura de la industria en la cual queremos ser protagonistas.

Nuestra propuesta de valor tiene que ver no sólo con proveer técnicas innovadoras sino en ser especialistas y aprovechar nuestra amplia experiencia para generar valor a nuestros clientes, porque realmente vemos que el valor diferencial está en la interpretación y entendimiento del negocio así

⁸ Ver Bibliografía y Anexo 2: Entrevistas con actores de la industria, Encuestas realizadas a Clientes potenciales

⁹ Artículo Periódico El Tiempo, Lunes 8 de Junio 2015, Sección Economía y Negocios, Página 1. “Compras por celular ganan terreno en mercado en línea”

como en el acompañamiento al cliente. Apoyaremos nuestra oferta en un enfoque estratégico, la calidad de la información y alta capacidad de respuesta.

2.4. MERCADO OBJETIVO

Queremos enfocarnos inicialmente en las industrias farmacéutica y tecnológica en Chile, y empresas medianas que no cuentan con departamentos exclusivos de investigación de mercados o inteligencia de negocios y por tanto no tienen suficiente información del mercado para la toma de decisiones estratégicas. Esto nos permitirá poder aportar mucho más valor a nuestros clientes y con esta experiencia abriremos a más industrias.

Adicionalmente consideramos que las compañías que no poseen áreas especializadas de Investigación de Mercado son más fáciles de orientar y valoran más este tipo de servicio y acompañamiento. Paralelamente empezaremos a promocionar nuestros servicios en empresas importantes de los rubros de salud y tecnología donde tenemos la mayor experiencia para ofrecerles estudios ad-hoc más complejos y tecnología de punta como on-device tracking para hacer mediciones de actividad de los consumidores en sus dispositivos móviles y de escritorio.

Al analizar datos del INE¹⁰, se consideran como medianas empresas aquellas con facturaciones entre los 50,000-75,000UF al año y creemos que compañías con este nivel de facturaciones puede ser nuestro target inicial. Según la Encuesta de Pequeñas y Medianas empresas del 2006 del INE: “El número de empresas consideradas PYME formales es de 83,347 de las cuales el 86% se clasifican como Pequeñas y el 14% Medianas...”. Si tomamos en cuenta estas estadísticas, el potencial de clientes que podríamos alcanzar es de 11,668 empresas medianas de diversas industrias. Cuando seguimos filtrando estas empresas, enfocándonos sólo en las empresas farmacéuticas, tecnológicas y de salud llegamos a un potenciales estimado de aproximadamente 3,500 empresas.

¹⁰ Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas Año 2006, INE Mayo 2008

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA, COMPETIDORES, CLIENTES Y TAMAÑO DE MERCADO

3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La de investigación de mercados, es una industria que hasta hace aproximadamente 10 años estaba basada en empresas locales de todos los tamaños que manejaban las diferentes metodologías y estudios que se requerían. Desde ese entonces, muchas de las grandes empresas de Investigación de Mercados del mundo han incursionado en el mercado Chileno a través de fusiones y adquisiciones de compañías locales como es el caso de GFK Adimark, IPSOS, TIME Ibope, entre otros.

Como se mencionó anteriormente, en Chile esta industria cuenta con un promedio de crecimiento del 10,26% en los últimos 6 años tal y como lo muestra el reporte 2013 de la AIM (Tabla1). De las entrevistas con la AIM y con la Gerencia General de IPSOS, se estima que el crecimiento del 2014 también estuvo alrededor del 10%. Es importante mencionar que actualmente, Chile es un país muy atractivo para la industria por su alta penetración de internet cercana al 70%, lo que es similar a los niveles europeos. Esto es atractivo ya que implica que hay mucha gente conectada a múltiples fuentes de información y con alto potencial de dar datos sobre cualquier producto o servicio lo que es un llamado a las empresas a cambiar su relacionamiento con el cliente en el futuro.

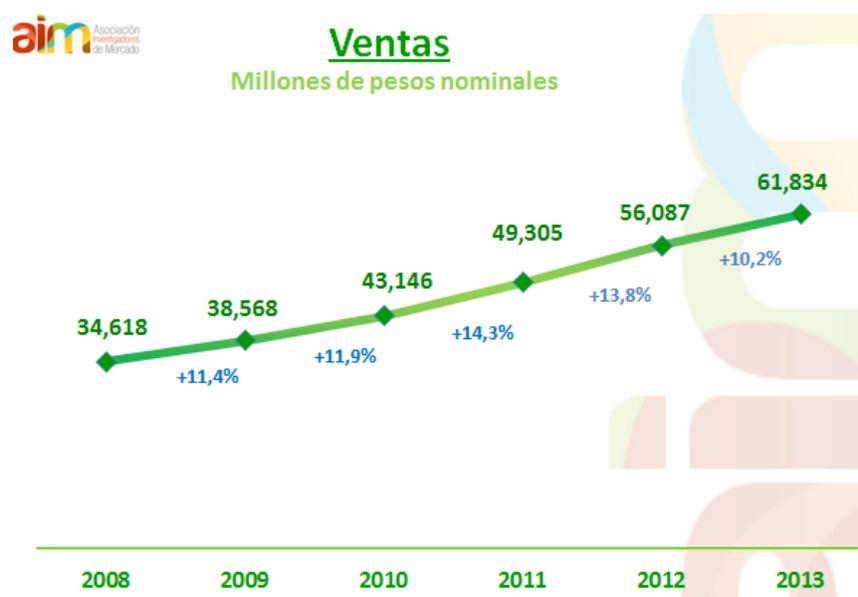


Tabla 1. Fuente: Presentación Ventas Anuales Socios 2013 - AIM

Como se ve en la gráfica anterior, el crecimiento de esta industria en Chile ha sido de doble dígito en los últimos años y aunque la AIM sólo consolida a los 16 principales actores de la industria esto es aproximadamente el 75% de la facturación total estimada de la industria, por lo que es un buen indicador de crecimiento general de la industria. Esta tendencia se espera que siga en los próximos años, dada la alta competitividad de los mercados hoy en día y la necesidad de información veraz y oportuna para tomar las mejores decisiones y generar ventaja competitiva. De esta manera, combinando las estimaciones de AIM e IPSOS, se estimó un tamaño de Mercado de CLP \$100,465 Millones o casi US\$200 Millones para 2015.

Para nuestras proyecciones financieras asumiremos una tasa de crecimiento constante en los próximos 10 años de 5% a 7% anual.

Clasificación de Empresas

En esta industria se clasifican las empresas de diversas formas, y a continuación presentaremos las 3 más frecuentes:

- **Por Tipo de Estudio:** A continuación se presenta el estimado de Market Share por tipo de estudio que manejaba IPSOS internamente para el 2012. En general por las entrevistas que hemos realizado, estos porcentajes no cambian significativamente de un año a otro por lo que para nuestras proyecciones asumiremos que permanecen iguales en el tiempo

Tipo de Estudio	Share	CLP \$M
Store Audits	23.2%	17,500
Media (w/o CT)	4.4%	3,300
ASI	8.6%	6,500
Loyalty	22.7%	17,114
Marketing (W CT)	33.0%	24,841
Public Affairs	8,1%	6,022
Total	91.9%	75,277
Cuantitativo	90.0%	67,749
Cualitativo	10.0%	7,528

Tabla 2.

(Fuente: IPSOS Informe Interno)

- **Por Estandarización de la Información:** Investigación de medios e investigación de consumo y ofrece diversas herramientas que permiten la mejor toma de decisión de las empresas. Estos estudios normalmente se definen en estudios por industria, estudios por área, estudios por tipo de producto y a su vez se sub dividen en 2 tipos:
 - Estudios ad-hoc

- Cuantitativos como las encuestas
- Cualitativos como los focus groups
- Sindicados – Store Audits
- Datos por industria, donde todos tienen la misma información tal como los estudios de AC Nielsen
- Estos también hacen parte de la clasificación de estudios cuantitativos
- **Por Tipo de Herramientas:** la Asociación Nacional de Avisadores las clasifica en 4, que son:
- **Auditorías:** son mediciones en general periódicas de indicadores como ventas, precios, ratings hechas de una muestra significativamente grande como para que sus resultados puedan ser extrapolados al mercado que se pretende analizar. Mide comportamientos pero no opiniones con datos específicos como facturas, prescripciones o niveles de inventario en unidades. Este tipo de mediciones requiere una inversión permanente para asegurar la información a lo largo del tiempo, y es frecuente que la misma empresa entregue información a distintas compañías que pueden competir, o no, en algún rubro como lo hace Nielsen. Los tipos más importantes de auditoría son: retail, consumo y de Medios.
- **Estudios Ad-hoc:** se hacen para suplir necesidades específicas de información de las empresas. Pueden realizarse en cualquier momento o como un tracking específico a lo largo del tiempo y muchas veces requieren metodologías diseñadas o adaptadas para la empresa y datos que se quieren analizar. Existen 2 tipos de acuerdo al tipo y tamaño de las muestras:
 - **Cuantitativos:** se usan para tomar decisiones clave del negocio, cuándo hay un alto riesgo involucrado. Los tamaños de la muestra deben ser lo “suficientemente grandes para que los resultados sean suficientemente precisos”. Por regla general, el número mínimo que se debiera utilizar para un estudio cuantitativo son 100 entrevistas para cada segmento que se quiera estudiar. Se utilizan muestras más grandes cuando se requiera mayor precisión, pero en general no se recomienda hacer muestras de más de 250 casos para cada uno de los segmentos que se quiera analizar. En el caso de estudios por industria o B2B, las muestras pueden ser menores y depende además del tamaño real de participación que tienen la empresa o el producto en ese mercado.
 - **Cualitativos:** se utilizan para generar hipótesis sobre el comportamiento de los consumidores y tratar de entender sus percepciones. También son útiles como generadores de ideas para solucionar problemas difíciles de cuantificar o que son difíciles de abordar en público. Estos estudios no son representativos de la

población, y las metodologías se aplican en muestras pequeñas por lo que no son extrapolables a la totalidad del mercado. Sus resultados son flexibles y adaptables según los nuevos conocimientos que se van adquiriendo. Algunos ejemplos son los focus groups, entrevistas en profundidad, entrevistas a hogares, etnografías y laboratorios de co-creación.

- **Data Mining:** esta herramienta usa modelos estadísticos y econométricos para entender el comportamiento de consumidores usando técnicas como clustering. Esto permite identificar efectividad de campañas de marketing, detectar fraudes y modelar comportamientos entre otros beneficios. Como tal es un proceso para encontrar “patrones” en los datos que permitan servir como modelos predictivos.
- **Desk Research:** se refiere a revisar información de fuentes secundarias tales como estudios de mercado ya realizados, información disponible de fuentes públicas, datos macroeconómicos de interés entre otros. Esto permite usar mejor los recursos y solo enfocarlos en la información no disponible. Esta herramienta es clave en mercados industriales.

En Tarkus Research abarcaremos no sólo los estudios cuantitativos utilizando aplicaciones para On-device tracking, social media y mobile tracking, sino también los cualitativos y el desk research.

3.1.1. Actores claves de la industria

En la industria de investigación de mercados en Chile, encontramos diferentes actores que interactúan unos con otros:

- **Empresas de Investigación de Mercados:** incluye grandes y pequeñas, multinacionales y locales
- **Asociación Chilena de Investigación de Mercados AIM:** es una entidad que se creó en 2008 con el objetivo de consolidar la información de la industria y tener una sola cara para enfrentar las oportunidades y desafíos incipientes del mercado actual y futuro. Hoy en día cuenta con 16 afiliados entre los cuales están las más grandes multinacionales del rubro que se incluyen en la Tabla 6 más adelante

- **Asociación Nacional de Avisadores ANDA:** Es una entidad transversal, que tiene entre sus finalidades la representación del gremio, defensa de la libertad de expresión comercial, la autorregulación y ética publicitaria (vs. regulaciones), contactos y representación del gremio ante autoridades, cautelar los intereses de los asociados en relación a proveedores, constituir una red directa y fluida de contactos en el área marketing, difusión de metodologías y “buenas prácticas”, lograr para los asociados servicios y descuentos ofrecidos por terceros
- **Agencias de Publicidad/Medios:** canales para comunicar al consumidor una idea, producto o concepto
- **Áreas de Mercadeo, Operaciones o Business Intelligence de las Empresas**
- **Gobierno:** interactúa como ente regulador
- **Empresas de Outsourcing:** recursos utilizados ampliamente para trabajos de campo y call centers
- **Consumidores**

Para este Business Plan, el foco estará en las empresas de investigación de mercado únicamente, pero sin desconocer la importancia de incluir en la promoción especialmente a AIM y ANDA.

3.1.2. Macro segmentos

Las empresas de investigación de mercados en Chile se dividen claramente en 2 grupos:

- **Multinacionales:** incluyen compañías muy conocidas que se encuentran en todos los continentes como es el caso de: AC Nielsen, GfK, Cadem, IPSOS, Kantar World Panel, Millard Brown, TIME, IMS. Estas compañías básicamente se amplían a los mercados donde se encuentra su portafolio de clientes también multinacionales como Unilever, Nestlé, Coca Cola, porque normalmente se hacen negociaciones regionales a nivel corporativo para mantener un estándar de reportes y de precios.
- **Locales:** entre las cuales se encuentran las investigadoras de mercado boutique. Las empresas pequeñas, se especializan en uno o dos servicios clave como panel online, call center, desk research y tienen clientes locales más pequeños. Entre estas últimas están empresas locales como Corpa, EOL y Lado Humano que han surgido en los últimos años,

son un ejemplo de emprendimientos exitosos que rápidamente han podido posicionarse en el mercado.

3.2. ENTORNO DE LA INDUSTRIA

3.2.1. Análisis PESTEL

Entorno Político: Dentro de la industria de investigación de mercados, el marco político está determinado principalmente por el gobierno que mediante políticas e instituciones públicas como CORFO y PROCHILE incentivan y apoyan el emprendimiento y la inversión. Adicionalmente el entorno político del país también determina la transparencia y fidelidad de los datos de información secundaria disponible. Gracias a la ley de transparencia actual de Chile, hay mucha información disponible de diferentes rubros en las páginas ministeriales, de Seremi, Sernac, Chilecompras, entre otros. Por tanto creemos que el marco político nos impacta POSITIVAMENTE.

Entorno Económico: La estabilidad y perspectiva económica de Chile, permite un buen entorno de negocios para cualquier empresa. Esto se puede ver en los indicadores económicos de los últimos años. Si bien los últimos dos años han sufrido una desaceleración y el consumo ha bajado, esto hace que las empresas en general deban esforzarse más en retener a sus clientes y buscar formas alternativas de ingreso para superar estos periodos, lo que para una empresa de investigación de mercado como la nuestra significa oportunidad. El marco económico entonces nos impacta POSITIVAMENTE.

Entorno Social: Chile es un país que demográficamente viene creciendo lo que significa que el consumo puede aumentar también, sino que más importante, la cultura y estilo de vida de las personas está cambiando. Los cambios tecnológicos, la globalización y la diversidad están haciendo que las costumbres de los chilenos varíen, variando también sus necesidades y perfil de compra. Es por esto que cada vez se va a hacer más importante entender el mercado y entender los clientes, porque ya las empresas no pueden dar por sentado lo que creían que sabían acerca del consumidor. Para nuestra empresa esto tiene un impacto POSITIVO.

Entorno Tecnológico: La tecnología es después de las personas el activo más importante de una empresa de investigación de mercados. Es por esta razón que Chile es muy atractivo. Siendo uno de

los países de Latinoamérica con mayor crecimiento en conexiones móviles y fijas según la OCDE, también tiene el índice más alto de penetración de internet llegando a niveles de algunos países europeos. Aunque es un desafío mantenerse siempre a la vanguardia de la tecnología no sólo de software y herramientas para la investigación de mercado sino de los canales de comunicación de los consumidores, creemos que esta variable nos impacta POSITIVAMENTE, sobretudo porque hace parte esencial de nuestros factores diferenciadores.

Entorno Ecológico: Al ser nosotros una empresa de servicios, no es directo el impacto del marco ecológico, pero tenemos la responsabilidad de cuidar el medio ambiente cumpliendo con la Política Ambiental para el desarrollo sustentable de Chile. Al utilizar medios electrónicos para enviar y almacenar nuestros reportes y bases de datos ayudamos a disminuir el uso de papel. El impacto puede ser POSITIVO si logramos posicionarnos como una empresa no contaminante.

Entorno Legal: en el marco legal tenemos que tener en cuenta no solo la regulación chilena en cuanto al funcionamiento de las empresas sino también en cuanto a las leyes sobre manejo de información y cumplir a cabalidad con confidencialidad de los estudios que nos piden nuestros clientes. El impacto se considera POSITIVO dado que nos permite resguardarnos en el uso de información privilegiada propia y de terceros.

3.2.2. Tendencias de la industria

Hoy en día los medios tradicionales de encuesta como el Face-to-face y las encuestas telefónicas se hacen cada día más caras y difíciles de llevar a cabo. No sólo porque muchas personas ya incluso no tienen líneas telefónicas fijas en sus casas, sino porque además en las encuestas personales, se gasta mucho tiempo y recursos económicos para recolectar los datos, con una alta probabilidad de sesgo por parte del encuestador y el encuestado y porque las personas encuestadas no son muy abiertas a tomarse el tiempo en la calle para completarlas.

Por esta razón, el mercado espera que el mayor crecimiento se de en las nuevas metodologías como tracking en los medios online, Smartphones y redes sociales/comunidades. Como se muestra en la Figura 1, más del 39% de los clientes entrevistados para el reporte de Greenbook® 2014, espera mayor foco en las metodologías online y de los proveedores un 41%¹¹, seguido por las encuestas a

¹¹ Greenbook Research Industry Trend Report 2014

través de celulares, análisis de bases de datos y análisis de redes sociales y comunidades online. Estas tendencias van de la mano con la expansión y masificación del comercio electrónico en todo el mundo, ya que desde cualquier dispositivo los consumidores tienen acceso no solo a visitar tiendas, buscar información, sino hacer compras e incluso pagar directamente con ellos.

Con el mayor índice de penetración de internet de Latinoamérica, en Chile las empresas asociadas de la Asociación Investigación de Mercados concuerdan con este reporte y ya han evaluado la proyección de estas nuevas metodologías en el mercado local ya Congresos de la Industria desde el 2012.

Esto no implica que las metodologías tradicionales desaparezcan, porque su uso depende del cliente y de la industria. Por ejemplo, las encuestas del sector político continuarán haciéndose como encuesta a hogares personalizada o telefónica para asegurar cobertura y mayor confiabilidad de los datos.

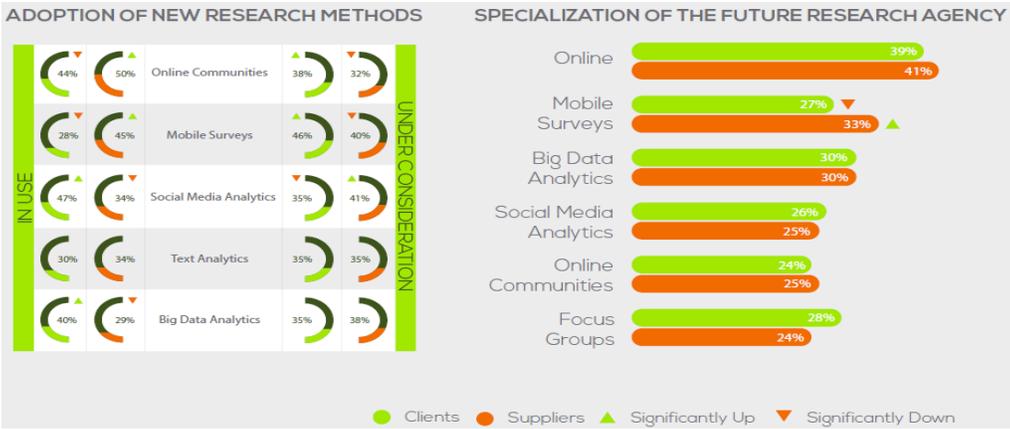


Figura 1.

Fuente: Greenbook Report 2014

3.3. FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR (ANÁLISIS PORTER)

Para tener un mejor entendimiento de las fuerzas competitivas del sector, utilizaremos el modelo de las 5 fuerzas de Porter que se describe a continuación:

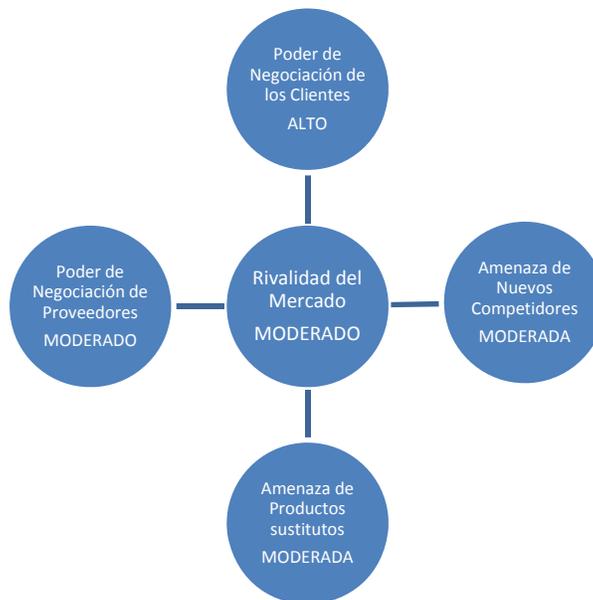


Figura 2.

Fuente: Elaboración Propia

- **Poder de negociación de los clientes: ALTO**

Muchas de las empresas multinacionales grandes de Investigación de mercado se han establecido en Chile, gracias a las negociaciones regionales o corporativas que hacen clientes grandes como el caso de Unilever, Coca Cola, Nestlé, entre otros. Pero tanto en las empresas grandes como las medianas, en general el factor decisivo a la hora de contratar servicios es el presupuesto, y por eso es que su poder de negociación es muy alto.

Sin embargo, creemos que al enfocarnos al inicio en empresas medianas, vamos a poder bajar esta barrera de entrada. Esto, ya que son empresas donde el conocimiento sobre las metodologías y el tipo de información y reportes que se pueden obtener de los estudios es bastante bajo y por tanto no buscan negociar precios bajos, sino que dan más peso a la

confiabilidad, efectividad y una relación de largo plazo.

- **Poder de negociación de los proveedores: MODERADO a BAJO**

En esta industria, el poder de negociación de los proveedores es bajo a moderado, dado que en general lo que más se contrata son servicios tecnológicos de soporte, y tercerización de algunos servicios de recolección de información (campo) cuando se requiera. En cuanto a la recolección de datos, dependiendo de la complejidad del estudio se pueden o formar equipos de trabajo de campo para la ocasión que no tiene riesgo de estar sindicalizados, o por otra parte contratar alguna de las pocas empresas de campo que hay en Chile.

Para poder contar con las últimas metodologías y licencias de los softwares de investigación de mercados, tenemos que contactar a los proveedores internacionales cuyos precios son prácticamente estándar para cualquier empresa. La idea es que a medida que vayamos creciendo, podamos desarrollar internamente herramientas analíticas y tecnológicas para nuestros estudios.

- **Amenaza de nuevos competidores: MODERADA**

Esta es una industria atractiva y es posible que entren nuevos competidores, pero por lo que hemos aprendido durante nuestras entrevistas, los emprendimientos están enfocados más en desarrollo de software y empresas de recolección de datos que en el análisis y la consultoría de negocios dado el nivel de experiencia y exigencia que requiere este tipo de servicios. Por esta razón, creemos que la entrada de nuevos competidores se puede manejar, siempre y cuando logremos un buen valor diferenciador desde el inicio.

- **Amenaza de nuevos productos y servicios sustitutos: MODERADA**

En esta industria la amenaza de nuevos productos y servicios es moderada a pesar que los avances tecnológicos en la consolidación, generación y almacenamiento de información son inminentes, porque siendo un servicio es posible diferenciarse de manera exitosa si logramos entender bien la necesidad del cliente. Es posible que alguien copie nuestro producto pero en cómo se entrega y el acompañamiento al cliente, está el éxito de nuestro negocio.

- **Rivalidad y Competencia del mercado: MODERADO**

La rivalidad y la competencia del mercado son de un nivel moderado porque hay muchas empresas con experiencia pero al ser una industria en crecimiento y expansión creemos que es

igualmente atractiva y hay espacio para más competidores. Además como se explicó en la segmentación del mercado, las empresas de Investigación de mercado normalmente se especializan en un par de metodologías por lo que la competencia no será directa con todas las empresas del mercado. Sobre todo de las “boutique”, tenemos que ver como diferenciarnos de manera clara para que los clientes nos prefieran a nosotros.

3.3.1. Conclusión del análisis de la industria

Como conclusión del Análisis de las” 5 Fuerzas de Porter”, vemos que la industria de investigación de mercado es una industria con grandes competidores pero donde más del 30% del Market Share está en empresas pequeñas. Además, es altamente atractiva por el potencial de crecimiento (doble dígito) y la posibilidad de obtener altos márgenes de rentabilidad. Los riesgos radican en la posibilidad de que los competidores imiten la oferta de productos y que los clientes prefieran a las empresas más consolidadas de la industria por su trayectoria y reputación. Aunque son riesgos importantes, creemos que al ser una empresa “boutique” podremos sortearlos con una diferenciación de nuestros competidores en las asesorías de propuesta de valor al cliente basada en experiencia especializada en un par de industrias y al uso de nueva tecnología para recolectar información confiable, que ya ha demostrado ser efectiva en otros países.

3.4. TAMAÑO DE MERCADO

De acuerdo a estimación con la que colaboró la empresa IPSOS, el tamaño de mercado en ventas en el 2012 estaba estimado en CLP\$75,277 millones anuales. Teniendo en cuenta que el crecimiento de los asociados de AIM (aprox. 75% de facturación total) para 2013 fue de 10.2% y asumiendo el mismo crecimiento sostenido para el 2014 podemos inferir que el tamaño actual de mercado estaría alrededor de CLP\$91,416 millones anuales y que para 2015 llegaría a CLP\$100,465 millones anuales.

En Millones de CLP	2010	2011	2012	2013	2014 est.	2015 est.
Ventas AIM	43,146	49,305	56,087	61,863	68,049	
%Crecimiento		14.3%	13.8%	10.3%	10.0%	
Ventas IPSOS Mercado Total	57,908	66,175	75,277	83,029	91,332	100,465
%Crecimiento Mercado Total		14.3%	13.8%	10.3%	10.0%	10.0%

Este valor parece muy razonable si vemos en la Tabla 3, el Servicio de Impuestos Internos (SII) estima que en este rubro durante el 2013, estaban registradas 484 empresas de Investigación de Mercado con ventas por un total de los CLP\$88mil millones anuales aproximadamente, si usamos una UF de \$25,000.

Creemos que dado que la información es indispensable para todas las empresas y siempre es necesario mantenerla actualizada, esta es una industria que se va a mantener vigente por mucho más tiempo y va a seguir creciendo de manera sostenida ya que cada vez más variables como la penetración a internet y las nuevas tecnologías afectan el consumo de todos los productos y servicios.

AÑO COMERCIAL	2013								
	RUBRO / SUBRUBRO / ACTIVIDAD ECONOMICA / TAMAÑO SEGUN VENTAS	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)	Ventas Promedio UF	Ventas Promedio CLp	Número de Trabajadores Dependientes Promedio	Mkt Share Promedio por Empresa
741300 - INVESTIGACION DE MERC		484	3,274,012	4,614	834,088	6,764	169,112,174	10	
SIN VENTAS		115	0	26	9,853	-			
MICRO 1		65	4,983	3	503	77	1,916,462	0	0.0%
MICRO 2		58	21,996	56	5,099	379	9,480,970	1	0.0%
MICRO 3		92	118,084	84	12,458	1,284	32,087,913	1	0.0%
PEQUEÑA 1		51	177,251	148	27,684	3,476	86,887,681	3	0.1%
PEQUEÑA 2		27	196,160	225	52,474	7,265	181,629,750	8	0.2%
PEQUEÑA 3		49	740,140	701	178,894	15,105	377,622,418	14	0.5%
MEDIANA 1		12	389,494	640	69,999	32,458	811,444,917	53	1.0%
MEDIANA 2		11	*	589	*				
GRANDE 1		2	*	1,032	*				
GRANDE 2		2	*	1,110	*				
GRANDE 3		0	0	0	0				
GRANDE 4		0	0	0	0				

Tabla 3.

Fuente: Elaboración propia con información de www.sii.cl/estadisticas

3.5. PARTICIPACIONES DE MERCADO

Vemos que aunque aproximadamente el 61% de la participación de mercado está concentrada en los grandes grupos multinacionales, confiamos en poder obtener alguna participación en el 39% de los otros que incluye más de 60 empresas.

Grupo	Venta 2015 e.	
	(\$CLP)	Mkt Share
Nielsen	19,390	19.3%
IPSOS	14,467	14.4%
Gfk Group	12,458	12.4%
TNS Group	8,640	8.6%
Cadem / ICCOM	6,028	6.0%
Otros	39,483	39.3%
Total	100,465	100.0%

Tabla 4.

Fuente: Elaboración Propia con datos de IPSOS y AIM

Nuestro foco es competir por el 39%, que para 2015 se estima en CLP\$39 mil millones lo cual es muy atractivo. Dentro de estas empresas pequeñas y medianas, hay algunas que aunque llevan menos de 10 años en la industria, han logrado convertirse en actores importantes al día de hoy como EOL, SisMarket y Critería que están entre el 1% y el 2%. Estas son las empresas que identificamos como competencia directa.

Empresa	Mkt Share
Activa	2%
Critería	1%
Feedback	1%
Kronos	1%
Corpa	1%
EOL	1%
Lado Humano	1%
VOCES Research	1%
O'Bois	1%
SIS Market	1%
InTouch	0%
Mapcity	0%
Otros	28%
Total	39.0%

Tabla 5.

Fuente: Elaboración propia a partir de cifras de la AIM Presentación 2013 “Cifras de la industria 2008-2013” y Market Share provisto por IPSOS

3.5.1. Determinación de nuestra Participación de mercado

Para estimar nuestra participación de mercado, nos basamos en la información de las Tablas 2, 3 y 4 que se construyeron con los datos provistos por IPSOS, SII y AIM. Con estos datos, se realizó un análisis de la competencia y de la industria en términos de tamaño en ventas, en participación de mercado y estructura.

Para definir nuestra participación de mercado futura, lo más importante fue la proyección de ventas del mercado. Esta se muestra a continuación en la tabla 6:



Tabla 6.

Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, para determinar nuestro tamaño, tomamos como referencia las categorías “Pequeñas 1” y “Pequeñas 2” según el SII, con unas ventas en el Año 1 (Medio Año) de \$40 Millones y un 0,036% de Market Share en Valores. Esperamos a partir del Año 1 vender al menos 3 unidades de cada uno de nuestros productos, lo que nos genera una venta aproximada de \$169 Millones representando un 0.2% de Market Share. Desde ahí sabemos que es importante crecer de manera paulatina y sostenida para construir una basa de clientes y reputación robusta por lo que hasta el Año 4, no prevemos incremento en Market Share. Con el crecimiento proyectado de la industria, poder lograr el 0.3% de la participación en valores es muy importante, y esperamos poder llegar entonces al Año 10 a niveles de venta de \$560 Millones.

La participación se usó para determinar nuestras ventas como se muestra en el cuadro proveniente del modelo de proyección de estados financieros, como se puede ver a continuación:

En Millones de CLP	2010	2011	2012	2013	2014 est.	2015 est.	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9
Ventas AIM	43,146	49,305	56,087	61,863	68,049										
%Crecimiento		14.3%	13.8%	10.3%	10.0%										
Ventas IPSOS Mercado Total	57,908	66,175	75,277	83,029	91,332	100,465	107,498	115,023	123,074	129,228	135,690	142,474	149,598	157,078	164,931
%Crecimiento Mercado Total		14.3%	13.8%	10.3%	10.0%	10.0%	7.0%	7.0%	7.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
%Mkt Share Tarkus Aprox.						0.036%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%	0.3%
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)						41.07	172.11	244.51	320.28	401.72	489.16	516.06	544.45	574.39	605.98

Tabla 7.

Fuente: Elaboración propia

3.6. COMPETIDORES

3.6.1. Identificación de los competidores

Consideramos como competencia directa aquellas empresas locales medianas tipo “boutique” que tienen algún grado significativo de participación de mercado y que hacen parte de la AIM, que tienen servicios similares a los nuestros, y que podrían atender al mismo segmento de clientes lo que excluye a las multinacionales.

La propuesta de valor busca la diferenciación a través de experiencia especializada en ciertas industrias y en el uso de herramientas de trazabilidad y análisis que no están masificadas y estandarizadas aún por las grandes compañías en Chile.

3.7. PERFIL DE LOS COMPETIDORES

Basado en nuestro portafolio de servicios y la identificación de nuestros potenciales competidores, pudimos establecer que cuatro (4) de ellos son empresas que cumplen con las condiciones anteriormente mencionadas, pero que además son considerados por grandes empresas como IPSOS, Nielsen y CADEM como competidores fuertes dado su gran crecimiento en los últimos años y su reconocimiento actual dentro de la industria en Chile. Estos son: EOL, SISMarket, Criteria y Activa

y los analizamos a continuación:



Con desarrollos propios, EOL incorpora una plataforma informática que permite programar encuestas en Sistemas CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) y CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). Esta plataforma es complementada con sistemas de reportes online que funcionan a través de internet y permiten a los usuarios interactuar con las bases de datos e información de campo, de manera de realizar sus propias consultas con completas librerías gráficas y análisis estadísticos. EOL es pionera en estudios online en Chile. En conjunto con www.encuestasonline.com y su red de sitios propios (pdi.cl, portalnutricional.com, infofarmacias.cl y mapadeloscombustibles.cl) accede a más de 350.000 personas para realizar estudios online. Sin embargo, dado que poseen una infraestructura de call-center y software propio, EOL se ha concentrado en los últimos años a estudios masivos y estándar más que estudios específicos para el cliente perdiendo lo especial de ser una consultora “boutique”. En cuanto a estudios online son los primeros y más importantes del mercado. Tiene operaciones en 4 países de Latinoamérica y una participación de mercado del 1%.



Es una empresa de investigación de mercados y opinión pública, especializada en las áreas de branding, innovación, publicidad y satisfacción además de servicios ad-hoc de Tracking de Lealtad, Calidad y Posicionamiento. El equipo está conformado por profesionales bastante senior que trabajaron antes en IPSOS y con más de 15 años de experiencia laboral.

Su debilidad es que al ser en su mayoría estudios Ad-hoc, tienden a ser demasiado costosos y sofisticados para empresas de mediano tamaño. Es importante tomar en cuenta que los costos fijos de funcionamiento son muy altos porque todos los equipos, infraestructura, incluyendo camionetas para hacer estudios tipo “Central Location” móviles. Tienen una participación de mercado del 2%.



Es una empresa con trayectoria de 8 años en Chile y 2 años en Colombia. Hacen estudios de mercado desde el research tradicional hacia la inteligencia de mercado basada en sistemas avanzados de información de marketing y gestión de clientes. Tienen tercerizados los servicios de recolección y análisis de datos, para ofrecer generación de insights relevantes y diferenciadores para los clientes. Su debilidad es que se especializan en los estudios ad-hoc y marketing estratégico pero no cuentan con plataformas en internet o web-based de acuerdo a las nuevas tendencias. Tienen participación de mercado de 1%.



Criteria Research nace en Chile el año 2002, orientada a satisfacer la demanda por investigación de mercado con un servicio “boutique”, contraponiendo la tendencia de las grandes compañías de research nacionales más orientadas a ofrecer commodities. Hoy con la entrada de las multinacionales esta última orientación es aún más marcada. Su debilidad es que se especializan en los estudios ad-hoc y marketing estratégico pero no cuentan con nuevas tecnologías, plataformas en internet o web based que buscan los clientes actualmente. Cuentan con una participación de mercado del 1%.

3.8. MAPA DE POSICIONAMIENTO RELATIVO

El mapa de posicionamiento relativo se construyó teniendo en cuenta las diferentes variables en las que pueden segmentarse los grupos estratégicos dentro de la industria, como lo son: metodologías, nicho, reputación, infraestructura e innovación. De esta forma, podemos ver que Tarkus estaría enfocado en un segmento nicho y de innovación y creatividad.

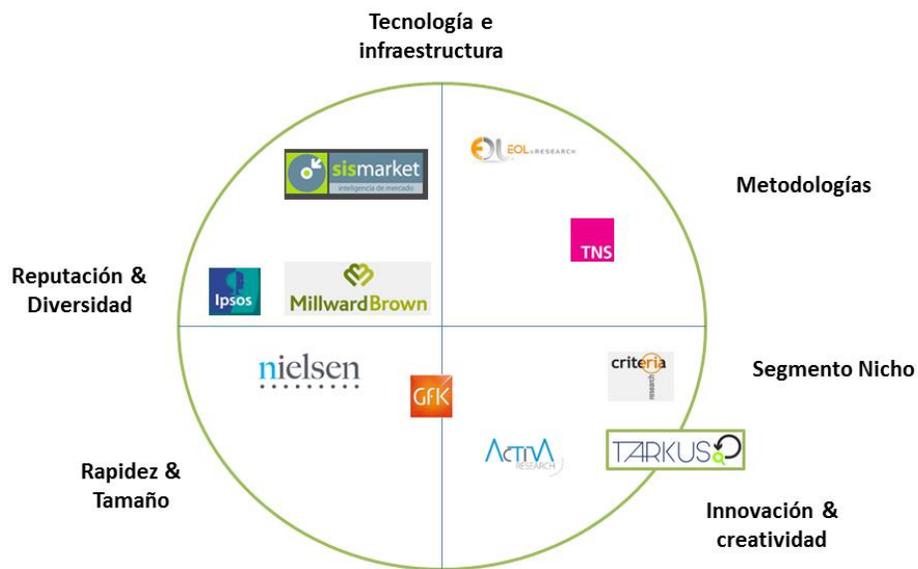


Figura 3.

Fuente: Elaboración Propia

3.9. MATRIZ DE PERFILES COMPETITIVOS

De acuerdo al análisis de los competidores, y la propuesta de valor, hemos determinado lo que son los factores más relevantes de éxito y con los cuales evaluaremos el perfil de la competencia. Estos son:

Factores	Criteria	SisMarket	Activa	EOL	Tarkus
Buena Reputación	↑	↑	↑	↑	↑
Metodologías tradicionales	↑	↑	↑	↓	↑
Metodologías innovadoras	↓	↓	↓	↑	↑
Desarrollo software & Tecnología	↓	↓	↓	↑	↓
Servicios Estándar	↓	↓	↓	↑	↓
Servicios Premium Ad-hoc	↑	↑	↑	↓	↑
Personal Experto	↑	↑	↑	↓	↑
Precio	↓	↑	↓	↑	↑

↑	Fortaleza
↓	Debilidad

Tabla 8.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo a lo anterior, podemos ver que la ventaja competitiva de Tarkus Reseach radica en prestar servicios Premium de Asesorías Ad-hoc con personal experto en las industrias Farmacéutica y Tecnológica a través del uso de metodologías innovadoras y un precio competitivo. La estrategia de diferenciación estará enfocada principalmente en segmento nicho por el amplio conocimiento de las dos industrias mencionadas anteriormente, que por su alta complejidad no es manejada por muchas personas ni es el foco de las grandes IM que normalmente se centran en dar servicios al retail. Así mismo, se ofrecerán las últimas tendencias en tracking para dispositivos móviles lo cual es una importante innovación en la industria local a precios de mercado.

3.10. CLIENTES

3.10.1. Caracterizar a los clientes

Inicialmente apuntaremos a empresas de las industrias farmacéutica y tecnológica, que tengan un nivel de ventas desde los \$1,000 millones de pesos anuales. Esta definición se basa en el supuesto que en general sólo hasta que las empresas alcanzan cierto nivel de facturación y de estabilidad económica, empiezan a realizar gastos significativos en investigación de mercados e inteligencia de negocios.

Debido a la dificultad de tener datos exactos sobre los gastos por cliente en investigación de mercado, tomamos los datos del mercado norteamericano para el 2014. Este mercado en 2011 facturó US\$11.2 Billones de acuerdo al reporte de ESOMAR ®2012 y en el Greenbook ® 2014 confirman que el 45% de los 2,229 clientes encuestados en el estudio gastó menos de US\$1 Millón en servicios de investigación de mercado, el 37% entre US\$1M-US\$15M y el 18%, más de US\$15 Millones al año. Si usamos la proporcionalidad del tamaño de mercado y asumiendo la misma participación de las empresas en la estructura chilena, tenemos que el de Chile es un mercado de US\$150 Millones, por lo tanto en Chile esto equivaldría a:

- 18% gastaría más de US\$200,000 al año
- 37% gastaría en promedio US\$100,000 al año
- 45% gastaría US\$13,400 al año

Calculando entonces un promedio ponderado llegamos a un gasto en IM de US\$79,000 al año, que en pesos chilenos a una tasa promedio de US\$620 da CLP\$48.980.000 anual.

En el caso de las empresas en las cuales tenemos experiencia y las que se entrevistaron, este porcentaje de gasto es muy variable por lo que se calcula un factor de corrección del 50% para el tamaño de Chile. Por lo tanto esperaríamos un potencial de facturación de estas empresas medianas de aproximadamente \$20 millones al año siendo conservadores de acuerdo al estimado de ingresos del INE para empresas de este tipo.

Dada nuestra experiencia, en el caso de las empresas grandes creemos que eventualmente podemos apuntar a las empresas farmacéuticas tanto locales como multinacionales y a las empresas de tecnología en las asesorías estratégicas de negocios que serán bien valoradas.

Caracterizaremos a nuestros clientes objetivos en los aspectos que determinan la frecuencia de uso de nuestros servicios. Los cuales se pueden separar en dos tipos:

- a) **Servicios Esporádicos: pueden ser usuarios recurrentes de estos estudios puntuales y análisis ad-hoc**
- b) **Servicios Recurrentes: reportes de tracking y desk research de actualización mensual**

Nuestros Clientes se podrían además dividir según el conocimiento que tengan de la investigación de mercado y su tamaño, definiendo los siguientes segmentos:

- Farmacéuticas
 - Clientes Medianos sin Experiencia en Investigación de Mercados
 - Clientes Medianos con Experiencia en Investigación de Mercados
- Tecnología
 - Clientes Medianos sin Experiencia en Investigación de Mercados
 - Clientes Medianos con Experiencia en Investigación de Mercados
- Otros rubros
 - Clientes Medianos sin Experiencia en Investigación de Mercados
 - Clientes Medianos con Experiencia en Investigación de Mercados

Empresas Medianas

Empresas de facturación hasta 75,000 UF según informes del INE, que ofrecen productos y servicios masivos o B2C necesitan asesoría en *diseños de estudios de mercado, apoyo en el análisis de los resultados del estudio y consultoría estratégica de negocios*, para mejorar la oferta de sus productos o servicios hacia sus clientes. Por lo general, se trata de empresas pequeñas pero con altos índices de crecimiento o en expansión. Estas empresas en general no realizan estudios de mercado tradicional por los altos costos, pues normalmente no saben cómo diseñar o a quién acudir para solicitar un estudio de mercado, pero si estarían dispuestas a pagar por información.

De acuerdo a las entrevistas realizadas, las necesidades principales de las empresas sin experiencia en análisis de investigación de mercados son:

- Entendimiento de los beneficios de la información
- Información relevante, oportuna y eficiente
- Diseño de Estudios de Mercado

- Capacitación en análisis de datos
- Relación Win-win de largo plazo
- Buen costo/beneficio

A su vez, las necesidades principales de las empresas con experiencia en análisis de investigación de mercados son en general: ¹²

- Información relevante, oportuna y eficiente
- Diseño de Estudios de Mercado
- Valor agregado en el análisis de Datos
- Capacitación en nuevas metodologías
- Buen costo/beneficio
- Relación de largo plazo
- Flexibilidad y rapidez

Cientes Grandes

Cientes con facturaciones sobre los 100,000UF que utilizan con frecuencia este tipo de estudios para la toma de decisiones y poseen un conocimiento profundo de los conceptos de los estudios de mercado y sus beneficios. Pudieran ser empresas de los rubros: Instituciones Públicas: (Gobierno, hospitales, municipalidades, ministerios y otros), Retail, Comercio y empresas de publicidad, Laboratorios y farmacéuticas, Minería

Las necesidades principales de estas empresas son:

- Necesidad de Información relevante, oportuna y eficiente
- Metodología Comprobada y estándar
- Valor agregado diferenciado de las empresas actuales
- Capacitación en nuevas metodologías
- Buen nivel de precio para generar relaciones de largo plazo

¹² Conclusión de Entrevistas Individuales y Encuestas realizadas a 19 Gerentes de empresas de distintos rubros (ANEXO 3)

4. MODELO DE NEGOCIO, FODA Y ESTRATEGIA

4.1. DESCRIPCIÓN COMPLETA DEL MODELO CANVAS



Figura 4.

Fuente: Elaboración Propia

En este modelo de negocio están los aspectos claves que determinamos relevantes. Lo descrito en el modelo de negocio es el resultado de la investigación de mercado, tanto de los informes y documentación relevante como de entrevistas a los diferentes actores.

4.1.1. Propuesta de valor

Nuestra propuesta de valor la definimos como sigue: “Ayudar a nuestros clientes a descifrar el mercado y alcanzar ventajas competitivas a través de un servicio altamente experto de asesoría estratégica e investigación de mercado con técnicas no tradicionales”.

Con la propuesta de valor queremos utilizar nuestra experiencia para diseñar estrategias de negocio generadoras de valor a empresas por medio de los datos obtenidos con estudios de mercado innovadores. Nuestras soluciones les permitirán automatizar procesos, reducir los tiempos de

análisis y reducir costos de manera considerable. Adicionalmente ofreceremos servicios Premium de estrategia a clientes importantes en las industrias farmacéutica y tecnológica en donde tenemos más de 10 años de experiencia. Lo anterior combinado con nuestra capacidad de ofrecer metodologías innovadoras de tracking directo como mediciones on-device, y las asesorías estratégicas de negocio en lugar de un simple dato, es lo que nos hará diferenciarnos de la competencia y poder ser una pieza clave para el éxito de nuestros clientes.

Específicamente ofreceremos los siguientes productos/servicios:

Producto Principal:

- **Smart2Invest:** Consultoría estratégica de negocios para apoyar al cliente con propuestas de iniciativas estratégicas para mejorar su competitividad como elaboración de programas de valor agregado, lanzamiento o discontinuación de productos, reposicionamiento de marca, iniciativas de excelencia operacional, entre otras.

Productos Secundarios o complementarios:

- **Mobile Surveys:** Diseño de estudios de mercado efectivos usando nuevas metodologías como encuestas en Smartphones y a través de apps de celular para mediciones On-device.
- **Cubo Licitaciones:** Venta de base de datos de información secundaria de las licitaciones históricas y actuales con el gobierno chileno para las industrias farmacéutica, salud y tecnología. Adicionaremos al cubo, reportes estándar para análisis de competencia.
- **Monitoreo de Precios/Marca/Lealtad:** estudios de tracking para medir resultados de publicidad o analizar entorno para nuevos productos.
- **Monitoreo Social Media:** análisis de redes sociales para medir percepción de marca, preferencias y probar conceptos.
- **Consumer/Business Solutions:**
 - Estudios de investigación cualitativa de mercados Ad-hoc con técnicas tradicionales como mystery shopper, central location based y focus groups.
 - Desk Research Industria: Venta de Base de datos de información secundaria para industrias de Salud, Deporte, Educación, Minería, Tecnología

4.1.2. Canales de distribución

Los canales para todos los clientes dependerán de lo que cada uno solicite. Nuestra propuesta es tener las bases de datos y reportes consolidados en nuestra página web (en la nube) para acceso directo de nuestros clientes a través un registro en sus servidores o dispositivos móviles y para los estudios ad-hoc, se entregaran informes en .pdf encriptado e impresos para asegurarnos de mantener la máxima confidencialidad de la información.

4.1.3. Relaciones con los clientes

Las relaciones con los clientes deben ser no solo de asistencia personalizada sino complementarse con soporte online y autoservicio. La idea es que nuestra web contenga todos los links a los reportes y bases de datos con la información que los clientes necesiten, pero además como lo que nos interesa es ser un socio estratégico y hacer parte de las decisiones de negocio, es importante mantener un contacto personal y telefónico periódico con ellos. La empatía y disposición al servicio es clave, y para ello tendremos un esquema de presentaciones presenciales y web-based cada Trimestre con los resultados de los reportes con análisis y capacitaciones incluidas dentro de sus oficinas para que vean nuestro involucramiento y entendimiento del negocio.

4.1.4. Modelo de flujo de ingresos

Los ingresos están dados por la contratación de un estudio por parte de los clientes y esto depende del tipo de estudio. En general en esta industria se acostumbra cobrar un porcentaje anticipado del costo del estudio independientemente de los resultados cuando son estudios de mercados cuantitativos y cualitativos simples. Pero cuando son asesorías y estudios ad hoc, muchas veces los clientes quieren ver el producto antes de hacer la totalidad del pago, porque son reportes que muchas veces son presentados a los directorios y que piden sean actualizados con alguna frecuencia. Para los reportes de tracking y desk research, la facturación será mensual, porque cada mes debemos actualizar la base de datos para consulta de nuestros clientes.

4.1.5. Recursos claves

Los recursos clave tienen que ver con las personas, y la tecnología utilizada para la obtención de la información, consolidación y análisis así como con nuestra plataforma web.

Nuestros consultores, servidores y bases de datos son el corazón del negocio. Por otra parte la plataforma web es donde se realiza la mayor parte de la interacción con el cliente. Dicha web debe ser fácil de usar e intuitiva, además de tener un diseño de primer nivel. Por último pero no menos importante, debe contar altos niveles de seguridad, para así proteger los datos que son los recursos más valiosos para nuestros clientes.

Para el caso particular de nuestra empresa entonces podemos resumir los recursos claves así:

- **Personal:**
 - Interno: profesionales expertos con contratos directos para soporte de labores de asesoría, consolidación y análisis de base de datos, personal para análisis ad-hoc, ventas y administración
 - Externo: encuestadores, diseñadores, agencias de publicidad
- **Económicos:** recursos económicos para poder contratar a los desarrolladores de las bases de datos, comprar las licencias de los softwares y hardwares que requerimos para los análisis y el almacenamiento de datos y pagar al personal.
- **Tecnológicos:**
 - Plataforma Web
 - Software de tracking on-device: App Android e iOS
 - Software de almacenamiento de bases de datos: tipo Essbase o Cognos
 - Software de procesamiento de datos: Eviews, SAS, entre otros
 - Servidores: principal y de backup
 - Seguridad de información

4.1.6. Actividades claves

Las actividades que la empresa debe realizar son: Levantamiento, Consolidación y Mantenimiento de las bases de datos de los diferentes mercados así como la elaboración los análisis e informes de los estudios ad-hoc. Para esto es clave contar con un buen esquema de gerencia de proyectos de

manera que se tenga visibilidad completa de las actividades realizadas y pendientes, así como la asignación por horas de cada consultor a los clientes. Esto nos permitirá usar nuestros recursos de la manera más eficiente, cumpliendo con los plazos, y utilizando a nuestros consultores de manera efectiva.

4.1.7. Asociaciones claves

Las que consideramos asociaciones claves para nuestro proyecto son las siguientes:

- Asociación de Investigación de Mercados de Chile (AIM)
- Asociación Nacional de Avisadores de Chile (ANDA)
- Greenbook
- ESOMAR
- Universidades y Centros de formación profesional en Investigación de mercado

4.1.8. Estructura de costos

Los costos claves de la empresa son:

1. Costo en nómina
2. Costos de administración
3. Costos de licencias de software y hardware
4. Costo de subcontratación de empresas de servicios de campo (encuestadores, etc)
5. Costo por marketing y publicidad
6. Costos de suscripciones a asociaciones locales y mundiales

4.2. ANÁLISIS FODA Y SUS ESTRATEGIAS

Fortalezas

- Amplia experiencia en las industrias farmacéuticas, tecnología y oil&gas por lo que las asesorías de negocio serían muy efectivas en este tipo de clientes
- Robusta base de investigación de información secundaria que permite tener costos más

bajos y mayor rapidez en las entregas

- Uso de metodologías innovadoras combinadas con análisis tradicionales como “on-device measurements”, control location based, omnibus, focus groups

Oportunidades

- Mercado creciente, en especial en segmentos no tradicionales (online) en Chile con mucho potencial.
- Masificación del comercio electrónico en Latinoamérica y el resto del mundo
- Existen pocas empresas en Chile que integren estudios, asesoría en la metodología y análisis de los datos todo en un solo paquete para los clientes.
- Buenos márgenes de ganancias.
- Negocio altamente escalable y con posibilidades eventuales de internacionalización.

Debilidades

- Pese a ser un modelo innovador, este podría ser replicado por la competencia.
- Entrada de empresas grandes a este negocio.
- Dificultad en proyectar demanda.
- Poca experiencia específica en la industria de la investigación de mercado.

Amenazas

- Las empresas grandes pueden bloquear algunos clientes grandes.
- Alta relación entre desaceleración económica y baja de ventas de estudios de mercado
- Dificultad en cambio de cultural para incrementar uso de nuevas metodologías en lugar de las tradicionales

Del análisis FODA, podemos concluir que el negocio cuenta con debilidades propias de un modelo de negocio cuya propuesta de valor se basa en servicios y no en un producto particular y en donde las capacidades estratégicas son intangibles como la experiencia y el uso herramientas innovadoras que el mercado conoce poco. Sin embargo, creemos posible aplacar las amenazas posicionando a Tarkus Research como una empresa con servicios exclusivos de nicho que se especializa en industrias farmacéutica, tecnológica y oil&gas y que ofrece metodologías de tracking online que han probado ser efectivas en otros mercados.

Por otra parte podemos mitigar las amenazas al ser los primeros en ofrecer una propuesta diferente,

aprendiendo de la experiencia de los clientes y nuestros competidores, para hacer de Tarkus Research una empresa de Investigación de Mercados confiable y reconocida en Chile. Debemos además mantenernos a la vanguardia de las tendencias de la industria, a través de investigación constante y relacionamiento con asociaciones globales para capacitarnos en las últimas metodologías.

4.3. CADENA DE VALOR

Dado que en este caso se trata de una empresa de servicios, tenemos que tener en cuenta que no podemos usar el típico modelo de Cadena de Valor de Porter. Por eso, investigamos y encontramos este modelo que se aplica al marketing de servicios y que presentamos a continuación:

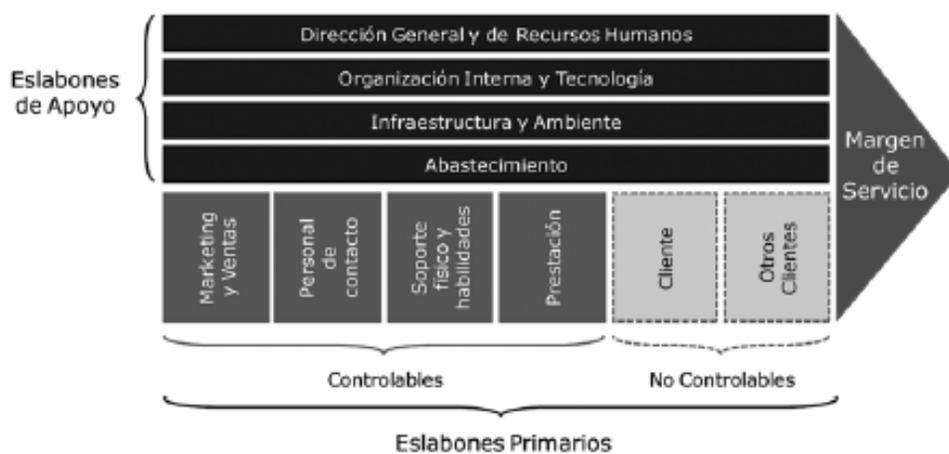


Figura 5.

Fuente: “Marketing de Servicios”, Reinterpretando la Cadena de Valor. Gustavo Alonso¹³

¹³ Alonso, Gustavo. 2008. “Marketing de Servicios”, Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review

4.3.1. Eslabones Primarios

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la prestación del servicio entregado.

4.3.1.1. Marketing y Ventas

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con promoción y desarrollo de propuestas comerciales. Para poder lograr que el cliente nos seleccione, es clave poder explicar claramente la ventaja competitiva en el eslabón de marketing y ventas. Para las funciones de promoción, lo más importante es generar relaciones con actores clave de la industria de investigación de mercado y publicidad para tener buenas redes de contacto y aprovechar sus ventajas a la hora de conseguir clientes, muchos de los cuales requieren servicios integrales y no pueden ser atendidos por las grandes empresas. También sabemos que es importante hacer presentaciones con los posibles clientes por lo que trataremos de tener la mayor exposición posible en eventos de la industria, congresos y medios

4.3.1.2. Personal de Contacto

Se refiere al personal que interviene directamente en la prestación del servicio y que se relaciona directamente con el cliente. Dado que somos principalmente una empresa de asesorías, este personal no solo es importante para garantizar la calidad del servicio, sino que también sirve como generador de nuevos negocios.

4.3.1.3. Soporte físico y habilidades

Este eslabón se refiere a todos aquellos elementos físicos que soportan la prestación del servicio. En nuestro caso se trata de toda la infraestructura tecnológica que requerimos partiendo por los servidores, página web, licencias de software, computadores, mobiliario, oficina y material promocional. Todos ellos definen la calidad de nuestro servicio y operan a favor o en contra de la percepción de los clientes.

4.3.1.4. Prestación / Servicio

Como buscamos relacionamiento de largo plazo con nuestros clientes, lograr un servicio

diferenciado es muy importante para nosotros. El utilizar nuestra experiencia para desarrollar un buen conocimiento del negocio de cada cliente nos permitirá poder hacer promoción cruzada de otros productos que al final se traducirán en un servicio más integral y que generarán mayor satisfacción y valor al cliente

4.3.1.5. Clientes

Al igual que el personal de contacto, los clientes son la variable más importante de nuestra oferta pues genera la demanda y se relaciona directamente con nuestro servicio. Hay que tener en cuenta que aunque el mismo cliente nos vuelva a comprar, en esta nueva propuesta tenemos que mantener el mismo nivel de servicio pero asumir que este ha cambiado y por tanto así dinámica debe ser nuestra oferta cada vez. Además si el cliente está satisfecho, puede recomendarnos con otros clientes potenciales lo cual en un negocio de servicios es crítico, dada la complejidad.

4.3.1.6. Otros Clientes

Este eslabón se refiere a otros clientes que quizás inicialmente no estén en la segmentación inicial que hicimos pero que por referencias o por su propia necesidad, requieran de nuestros servicios. Aunque debemos mantener el foco en aquellos clientes que hemos identificado como clave y a quienes podemos ofrecer una propuesta de valor más atractiva, siempre tenemos que estar abiertos a mirar más allá, sobre todo en las etapas posteriores de crecimiento y expansión.

4.3.2. Actividades de Apoyo

4.3.2.1. Infraestructura y Ambiente

En una primera etapa el alcance será a nivel nacional con nuestra oficina principal en la región metropolitana. Para el resto del país, a mediano plazo se espera contar con redes de contacto que permita capacidad de trabajo otras ciudades.

4.3.2.2. Dirección General y de RRHH

Tendremos personal cuidadosamente seleccionado de acuerdo con los perfiles especificados pero sobretodo comprometido con una cultura de servicio y de excelencia. Dado que el número de proyectos y clientes es variable, es importante manejar bien la distribución de tiempos efectivos de trabajo de cada uno para tener siempre la cantidad óptima de recursos y no descuidar la calidad de

nuestro servicio.

4.3.2.3. Organización Interna y Tecnología

La tecnología es fundamental para nuestra oferta de productos y servicios, por lo tanto siempre estaremos atentos a tener las últimas herramientas tecnológicas y el mejor soporte técnico para mantener la continuidad del negocio.

4.3.2.4. Abastecimiento

Este eslabón corresponde a la gestión de todos los insumos que requerimos para nuestro servicio, que en nuestro caso, lo relacionado con la infraestructura tecnológica, y en general a la compra de cualquier material requerido. Para eso, la buena gestión y relacionamiento con los proveedores será clave, ya que necesitamos asegurar confiabilidad y estabilidad a nuestros clientes.

4.4. RECURSOS, CAPACIDADES Y COMPETENCIAS

4.4.1. Recursos

Nuestros recursos están concentrados en el recurso humano calificado para la elaboración de los informes y el conocimiento del mercado que maneja cada uno. Los recursos financieros son limitados y están asociados a la inversión inicial y al flujo de ingreso que generen nuestros clientes. Adicionalmente nuestro trabajo estará soportado por una plataforma tecnológica robusta, con software y hardware de primera calidad para dar una respuesta de calidad y a tiempo a nuestros clientes.

4.4.2. Capacidades

Buscamos generar capacidades diferenciadoras en la industria y una de ellas es la habilidad del nivel de relacionamiento que podríamos alcanzar con la industrias farmacéutica, tecnológica, y oil&gas. Contaremos con un nivel elevado de profesionales del área de estudios de mercado en nuestra empresa, con el fin de obtener creación de las aptitudes centrales.

4.4.3. Competencias

Nuestras competencias están relacionadas con la alta capacidad de análisis, experiencia de varios años en desarrollo de nuevos negocios, lanzamiento de productos y gran habilidad para aprender nuevas tecnologías y metodologías.

4.5. VENTAJA COMPETITIVA

Nuestra ventaja competitiva radica en entregar soluciones de negocio efectivas y basadas en experiencia real en industria complejas como la farmacéutica, tecnológica y minera, que combinan elementos innovadores en tecnología y metodologías tanto cualitativas como cuantitativas, y un servicio al cliente cercano.

4.6. ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Como estrategia competitiva se optará por una estrategia de diferenciación y enfoque, dada la alta complejidad de las industrias en las que nos queremos enfocar. Se requiere de amplia experiencia para poder entender fácilmente el mercado e industria en estos negocios por lo que sabemos que tenemos un gran activo en este sentido. Por otra parte la diferenciación se verá a través del foco en dispositivos móviles, redes sociales y comunidades online.

4.6.1. Estrategia de Entrada

Nuestra estrategia de entrada será la especialización y diferenciación, pues se trata de un sub segmento de mercado que está aún muy incipiente en Chile. En ese sentido nuestros competidores no serán las grandes compañías de Investigación de mercado sino más bien las empresas más boutique como lo analizamos en el capítulo de competidores.

4.6.2. Estrategia de Crecimiento

Nuestra estrategia de crecimiento será implementará a través de la atracción de nuevos clientes, cada vez más grandes que quieran incursionar en asesorías efectivas de estrategia y negocios, a través del uso de herramientas precisas e innovadoras de tracking como mediciones on-device y de redes sociales. Creemos que nuestro trabajo es nuestra mejor carta de presentación e irá de la mano de las nuevas tecnologías que tendrán un crecimiento más agresivo en los años venideros.

4.6.3. Estrategia de Salida

Primero evaluaremos nuestra estrategia de salida bajo el criterio de cuál es el producto menos rentable para nosotros y del qué menos valor se perciba desde el punto de vista del cliente. Pero creemos que de poder lograr nuestro objetivo de diferenciarnos y cumplir con nuestras proyecciones de Market share, podríamos vender la compañía con buenos márgenes de rentabilidad al cabo de 10 años.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. OBJETIVOS DE MARKETING

El objetivo principal de la estrategia de marketing es poder posicionar la empresa y nuestros servicios en el mercado chileno para que en un par de años podamos estar a niveles cercanos al 0.2%-0.3% de Market Share e iniciar nuestro crecimiento sostenido en el largo plazo ganando no solo en ventas sino también en participación.

5.2. ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

La estrategia de segmentación se basará en un marketing diferenciado que nos permitirá llegar a cada cliente con el mix correcto de productos. Dada la amplitud de nuestros servicios y la dinámica de cada industria segmentaremos a nuestros clientes de la siguiente manera:

- Por Industria: buscaremos los clientes más relevantes de las industrias en las que nos tenemos mayor experiencia
- Por tamaño de empresa
- Por nivel de experiencia de la empresa con estudios anteriores investigación de mercado

5.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Para la estimación de la demanda nos basamos en el número de empresas medianas según la Encuesta Anual de Pymes 2006 del INE que dice que el número de empresas consideradas PYME formales era de 83,347 de las cuales el 86% se clasifican como pequeñas empresas y el 14% restante son medianas empresas lo que corresponde a un total de 11,668. También es importante mencionar que del total de las PYME, el 15,47% corresponde a la actividad de Comercio al por mayor. Si filtramos sólo las que corresponden a empresas medianas y grandes de los sub-rubros farmacéutico, Salud y Tecnología (Foco Telecomunicaciones) es un total cercano a las 3,500 empresas como se puede ver a continuación:

RUBRO / SUBRUBRO / ACTIVIDAD ECONOMICA	2013					
	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)	Venta Promedio por empresa en UF	Venta Promedio por empresa en \$CLP
242300 - FABRICACION DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, SUSTA	178	80,416,465	18,844	8,125,262	451,778	11,746,225,225
319010 - FABRICACION DE OTROS TIPOS DE EQUIPO ELECTRICO N	614	34,317,603	7,125	2,009,102	55,892	1,453,188,414
331180 - REPARACION DE EQUIPO MEDICO Y QUIRURGICO, Y DE A	140	24,691,349	1,884	608,680	176,367	4,585,536,217
331210 - FABRICACION DE INSTRUMENTOS Y APARATOS PARA MI	88	3,508,655	1,893	702,704	39,871	1,036,648,189
513920 - VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS ELECTRICOS Y ELE	1,474	61,352,743	10,090	1,554,235	41,623	1,082,205,779
513960 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICO.	185	16,227,368	1,983	1,057,104	87,716	2,280,603,034
642020 - SERVICIOS DE TELEFONIA MOVIL	128	40,962,697	6,349	1,692,440	320,021	8,320,547,863
642040 - SERVICIOS DE TELEVISION NO ABIERTA	92	6,027,609	2,439	782,534	65,517	1,703,454,664
851110 - HOSPITALES Y CLINICAS	535	57,651,310	144,732	50,085,983	107,759	2,801,745,928
Sub Total Potenciales Clientes	3,434	325,155,800	195,339	66,618,044	1,346,544	35,010,155,312

Fuente: http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_rubro.htm#2

Nuestro foco principal va a ser las empresas farmacéuticas y de tecnologías, pero siempre buscando oportunidades de crecimiento en las empresas medianas en expansión que se vieron en el cuadro anterior (sector salud, telecomunicaciones). Para nuestra fase de expansión esperamos poder llegar a las grandes empresas de otros rubros como retail, turismo y alimentos.



Fuente: Elaboración Propia

5.4. ESTIMACIÓN DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Como se explicó anteriormente en el punto 2.4.1, para estimar nuestra participación de mercado nos basamos en la información de las Tablas 2, 3 y 4 que se construyeron con los datos provistos por IPSOS, SII y AIM. Con estos datos, se realizó un análisis de la competencia y de la industria en términos de tamaño en ventas, en participación de mercado. Teniendo como ejemplo emprendimientos locales como EOL y Lado Humano que desde el año 2000, a la fecha han podido llegar a un Market Share de 1% del total de facturación de la industria con valores cercanos a los \$800 Millones al año, creemos que dada la velocidad de crecimiento de las nuevas tecnologías y el consumo, podemos esperar lograr niveles similares.

De acuerdo al promedio de número de empleados y ventas anuales promedio, esperamos estar dentro de la Categoría entre “Pequeñas 1” y “Pequeñas 2” según el SII, con unas ventas en el Año 1 (Medio Año) de \$40 Millones y un 0,036% de Market Share en Valores. Esperamos a partir del Año 1 vender al menos 3 unidades de cada uno de nuestros productos, lo que nos genera una venta aproximada de \$170 Millones representando un 0.2% de Market Share. Desde ahí sabemos que es importante crecer de manera paulatina y sostenida para construir una base de clientes y reputación robusta por lo que hasta el Año 4, no prevemos incremento en Market Share. Con el crecimiento proyectado de la industria, poder lograr el 0.3% de la participación en valores es muy importante, y esperamos poder llegar entonces al Año 10 a niveles de venta de más de \$600 Millones.

La participación se usa para determinar nuestras ventas como se muestra en el cuadro proveniente del modelo de proyección de estados financieros en el punto 2.4.1.

5.5. NÚMERO DE CLIENTES

Basándonos en el potencial presupuesto de cada empresa para estudios de IM, según la estimación de la demanda del punto 3.10.1, los siguientes son los cálculos para el número estimado de clientes:

- Facturación anual promedio empresas medianas: 50,000 UF ~ \$1200 Millones
- Gasto estimado en IM: 20 Millones anuales
- Expectativa de Mkt Share del 0.4% del total de facturación de la Industria: Facturación est. 2015 CLP\$100,465 * 0.4% = \$402 Millones al año

- # Clientes estimados: \$402 Millones / 20 Millones = 20 clientes en promedio

Es importante tener en cuenta que necesitamos poder generar servicios de facturación mensual como reportes de tracking que deban actualizarse mes a mes y que generen contratos a largo plazo, al mismo tiempo que conseguimos contratos para estudios ad-hoc como proyectos que nos permitan marginar más.

5.6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Nuestra estrategia de posicionamiento estará hacia los segmentos nichos más especializados en las industrias que conocemos bien para dar asesorías de calidad y con gran valor agregado, combinado con elementos importantes de innovación en metodologías y software de tracking on-device, online y en redes sociales. Queremos que nos conozcan por ser los mejores asesores de negocio, pero no sólo por nuestra efectividad sino por nuestras innovaciones.

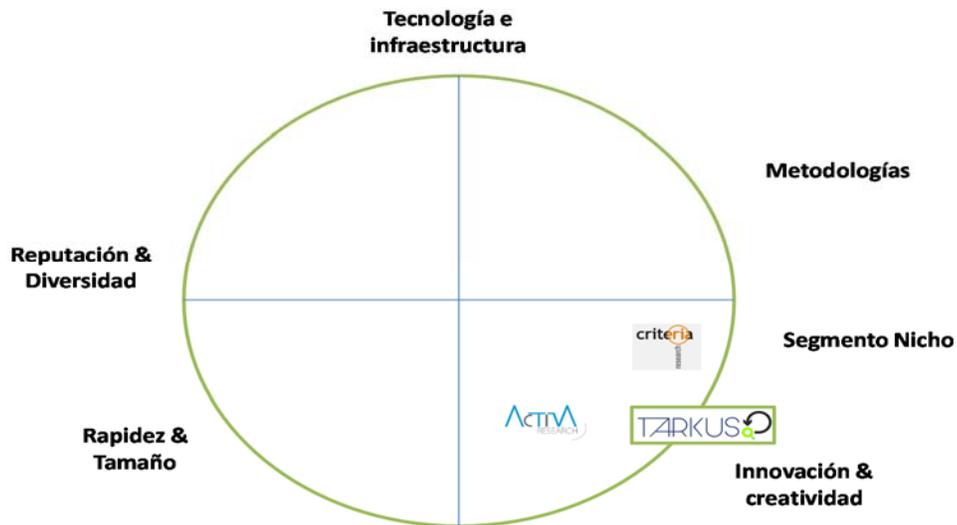


Figura 6.

Fuente: Elaboración Propia

5.6.1. Marca

Queremos posicionar la marca rápidamente en nuestros clientes por lo que seleccionamos un nombre que refleja nuestro foco en la experiencia, que es “fuerte” denotando confianza y además es fácil de pronunciar en cualquier idioma. Por eso creemos que TARKUS Research será una marca que podemos promocionar fácilmente. Para crear el logo de la marca se buscaron símbolos de investigación como fue la Lupa y de continuidad, mientras que la letra debía ser sencilla para no sobrecargar todo.

5.7. ESTRATEGIA DE PRECIO

La estrategia de precio va dirigida a ofrecer la mejor calidad y el mejor valor agregado al mejor precio posible de manera de también generar la confiabilidad en la información que el cliente el exige. Al ser servicios, no hay que dejar de lado el costo por hora de cada consultor, más los costos fijos que implican el levantamiento de información y el acceso a las herramientas de análisis. Por esto arriesgarse a ir por una estrategia de bajo precio, no es la mejor opción ya que puede bajar la calidad de los datos y reportes que generemos teniendo implicaciones profundas y de largo plazo en el relacionamiento con nuestros clientes.

Dada la complejidad de conseguir los precios de los competidores por ser servicios de asesorías y mediciones de información en general confidencial es difícil poder hacer un estudio comparativo de precios. Lo que se hizo fue buscar a través de encuestas individuales dentro de las empresas donde trabajamos, los precios pagados a los distintos proveedores de investigación de mercado que eran competidores u otras empresas posicionadas en el mismo segmento. Esta información fue clave junto a nuestra estimación de costos de consultoría, para definir los precios de cada tipo de servicio como se muestra a continuación:

Tipo de Estudios	TARKUS		Promedio Mercado	
	Precio Mes	Precio Año / Unitario	Precio Mes	Precio Año / Unitario
Data Trend Industria Farmacéutica			8,325,000	110,925,000
Cubo de Importación - Desk Research			288,540	3,462,480
Estudio Ad Hoc Industria		3,500,000		4,457,943
Cubo de Licitaciones - Desk Research	1,064,880	12,778,560	1,142,138	13,705,650
Desk Research - Industria	816,000	9,792,000		
Estudio Tracking de Promoción (Precio/Marca)	816,000	9,792,000	1,980,422	23,765,060
Focus Group Producto Farmacéutico Trade				15,000,000
Monitoreo Social Media	916,667	11,000,000		
Mobile Survey	400,000	4,800,000		
Consultoría Estratégica		7,000,000		

Tabla 9.

Fuente: Elaboración propia a través de entrevistas

Cómo se puede ver, los precios están muy similares a los de mercado y en estudios estratégicos como el Consumer/Business Solutions y Smart2Invest, obviamente corresponden a precios promedio, porque el precio final depende del alcance y tamaño del proyecto.

5.8. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

5.8.1. Principales canales

El relacionamiento persona a persona y a través de los sitios web y asociaciones de la industria, podremos ofrecer nuestros servicios a nuestro público objetivo. Estar presente en las conferencias, seminarios, y reuniones del gremio es fundamental para crear una red de contactos importante no sólo con clientes, sino con proveedores y la competencia.

5.8.2. Sitio web y redes sociales

Para una empresa como la que queremos crear, tener un sitio web y estar en las redes sociales es imperativo. Este será uno de los focos principales en el inicio del proyecto para poder representar la mejor imagen corporativa hacia nuestros potenciales clientes.

5.9. ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES

La estrategia de comunicaciones y promoción de la empresa será inicialmente a través del networking profesional y personal que tenemos, así como a través de publicidad en nuestra página web y en revistas especializadas de la industria y de las asociaciones con las que trabajaremos.

5.10. ESTRATEGIA DE VENTAS

La estrategia de ventas inicialmente será a través de las redes de contacto, identificando personas clave en compañías que potencialmente requieran nuestros servicios, como también en paralelo un trabajo intensivo de promoción en ferias de la industria, participación en congresos relacionados.

Tener una buena página de internet corporativa va a ser clave para poder mostrar de una manera efectiva nuestra propuesta a los clientes potenciales.

5.11. PRESUPUESTO DE MARKETING

El presupuesto de marketing en un inicio estaría enfocado en la administración de nuestras herramientas de promoción y comunicación como nuestra página web, las redes sociales y medios. Sin embargo para poder lograr los niveles de clientes y ventas, debemos empezar a participar en congresos y eventos nacionales e internacionales, no sólo para promocionar nuestra empresa, sino también para estar al tanto de las últimas tendencias, desarrollos, proveedores y posibles aliados/competidores en el mercado.

Para poder medir su efectividad utilizaremos un indicador de número de contactos ya sea en las redes o contactos efectivos en los eventos para luego ver cuánto de esto realmente generó venta para la compañía.

§CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Administración Redes Sociales y página web: Creación y administración de página web, cuentas Facebook, Twitter, LinkedIn por un web máster.	550,000	572,000	594,880	618,675	643,422
Participación en congresos y eventos Nacionales	250,000	500,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Participación en congresos y eventos Internacionales	-	1,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000
Publicaciones en medios	250,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Diseño e Impresión de catálogos y material promocional	400,000	400,000	500,000	500,000	500,000
Diseño y edición de presentaciones, informes	300,000	300,000	400,000	400,000	400,000
Total	1,750,000	3,272,000	5,994,880	6,018,675	6,043,422

Tabla 10.

Fuente: Elaboración Propia

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Diseñar e implementar procesos óptimos, eficientes y coordinados para ofrecer el producto y servicio que le cliente espera según nuestra propuesta de valor.

6.2. TECNOLOGÍA, PROCESOS Y ROL DE LAS PERSONAS

6.2.1. Tecnología

Los servidores, computadores y el software serán recursos clave para la elaboración de los estudios que ofreceremos a los clientes. Por esta razón debemos asegurarnos de tener la mejor calidad, y un esquema de mantenimiento y soporte flexible de forma remota.

6.2.2. Procesos y Rol de las personas

Los procesos básicos de nuestra empresa son:

- **Definición de la necesidad del cliente:** dada nuestra experiencia como equipo gestor, iremos a las visitas con los clientes para entender en profundidad lo que quiere el cliente y poder planear los tiempos de los consultores, el costo total del proyecto y definir la mejor metodología
- **Levantamiento de Información:** para esto contaremos con nuestro coordinador de proyectos y psicólogo para que definan las variables a medir, y posteriormente se encargará a los consultores el levantamiento de información secundaria o del cliente directamente. Para los estudios de campo, procederemos con la contratación de la empresa de campo que nos provea los servicios que requerimos en cada caso
- **Consolidación y Análisis de Datos:** nuestros consultores y psicólogo tomarán la información y la procesarán en las diferentes herramientas estadísticas y tecnológicas que utilizaremos logrando obtener los resultados consolidados de los estudios. Luego se procederá con el análisis en el cual nos involucraremos como Gerentes para ver que se

logre con el nivel de calidad deseado

- **Elaboración y publicación de Informes:** el Coordinador de Proyectos junto con los consultores serán los encargados de elaborar y cargar en nuestros servidores (dependiendo del reporte) los informes de cada cliente. Este siempre deberá contar con la revisión previa de los Gerentes para confirmar calidad de información.

6.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Nuestra oficina una vez tengamos los productos listos para ofrecer y un par de clientes para atender, estará ubicada preferiblemente en la Comuna de Las Condes, dada la cercanía a las empresas en industrias en las que nos especializaremos. Es un lugar relativamente central, con buenos accesos y un “status” que debemos aprovechar a la hora de vender servicios Premium o boutique.

7. GESTIÓN DE LAS PERSONAS

7.1. EQUIPO GESTOR DEL PROYECTO

Para gestionar el proyecto, me asociaré con mi esposo Germán Martínez. A continuación un breve resumen de nuestros perfiles

Catalina Gómez Hernández: Gerente Financiera y Tesorera de Pfizer Chile S.A.: Experiencia de más de 10 años en la industria farmacéutica y consultoría apoyando importantes iniciativas estratégicas y de negocio como escisión, compra y venta de compañías, lanzamiento de nuevos productos, análisis de sensibilidad de precios, discontinuación de productos, lanzamiento de segundas marcas, así como proyecciones financieras y análisis de indicadores clave de negocio.

Germán Martínez Izquierdo: Gerente General Wavetec LATAM: Más de 10 años de experiencia en desarrollo de nuevos negocios. Exitoso liderando equipos de áreas comerciales y administrativas, hacia metas específicas. Experiencia en planeación estratégica y gerencia de proyectos. Reconocido por sus competencias para identificar oportunidades de negocio, diseñar planes de acción, analizar y resolver problemas, y lograr resultados en organizaciones multiculturales. Experiencia en industrias de Tecnología, Oil&Gas, Consultoría y Minería.

7.2. ESTRUCTURA Y FUNCIONES

Gerente de Administración y Finanzas (Catalina Gómez): encargado de la administración general de la oficina, asignación de proyectos y presupuestos así como de mantener la salud financiera de la empresa. Inicialmente junto con el Gerente Comercial apoyará la consecución de nuevos clientes.

Gerente Comercial (Germán Martínez): encargado principal de atraer nuevos clientes a la empresa y mantener el servicio al cliente y experiencia de los clientes con los que se tenga relación. La idea es mantener el mejor relacionamiento con quien nos seleccione para trabajar con ellos mientras que se usan estas experiencias para generar mayor “awareness” en el mercado y conseguir nuevos clientes.

Coordinador de Proyectos: A partir del segundo año después de tener una base de clientes fija y flujo de caja estable. Coordinará los proyectos en curso con los clientes asignando las tareas a los consultores y coordinando desarrollos, consolidación de la información y elaboración de los reportes finales al cliente. Inicialmente estas funciones estarán repartidas entre el Gerente de Administración y Finanzas y el Gerente Comercial.

Consultor Senior / Junior: inicialmente contrataremos uno con contrato a término fijo para realizar el trabajo operativo de consolidación de información y elaboración de reportes. Idealmente un recién egresado. Luego en la medida que vaya saliendo más proyectos aumentaremos estas posiciones a una con más experiencia.

Psicólogo/Sociólogo: inicialmente lo contrataremos de acuerdo al proyecto, pero esta posición es un gran aporte para los estudios cualitativos, ya que sabe interpretar el comportamiento de los consumidores o clientes y asociarlo con las estadísticas cuantitativas. En el mediano plazo, requeriremos una persona full time.

7.3. COMPETENCIAS DISTINTIVAS Y EXPERIENCIA RELEVANTE DEL EQUIPO

Las competencias más importantes que identificamos en las personas que trabajarán con nosotros son las siguientes:

Gerente de Administración y Finanzas: al menos 7 años de experiencia en manejo de estados financieros, estados contables, selección de personal y de administración en general. Competencias en Evaluación de proyectos, proyecciones financieras, excelentes relaciones personales, proactividad, capacidad de trabajo bajo presión y creación de equipos efectivos.

Gerente Comercial: Al menos 5 años de experiencia en cargos similares con competencias en relacionamiento con clientes, red de contactos, estrategias comerciales, cumplimiento de metas, evaluación del mercado y competencia, desarrollo de nuevas ideas de negocio.

Coordinador de Proyectos: Experiencia de 3 años en empresas de investigación de mercados o agencias de publicidad con capacidad para realizar múltiples tareas al mismo tiempo, proactividad, experiencia de al menos 1 año en gerencia de proyectos, habilidades avanzadas en Microsoft Office

Consultor Junior: recién egresado universitario con habilidades de manejo avanzadas en Excel, software estadístico (SAS, Eviews) y Power Point, proactivo, y comprometido.

Consultor Senior: profesional con experiencia de 3 o más años en empresas de investigación e mercado o agencias de publicidad para realizar estudios cuantitativos y cualitativos así como interpretación de data y manejo de software estadístico.

Psicólogo / Sociólogo: experiencia en análisis de comportamiento, estadística y definición de perfil

Asistente: tecnólogo idealmente contable o en secretariado bilingüe que apoye las labores administrativas. Puede ser recién egresado o tener experiencia. De ser necesario el primer año puede ser medio tiempo.

La capacitación y experiencia en temas de investigación de mercados es obviamente un requisito fundamental para los 3 primeros cargos, y como parte de este Business Plan nuestra formación en los temas más relevantes de la industria buscaremos asesoría de importantes actores de la industria como la AIM, ANDA así como suscripciones a ESOMAR y cursos formales de Investigación de Mercados serán claves para la implementación de nuestro proyecto.

7.4. PARTICIPACIÓN Y TIPO DE SOCIEDAD

La propuesta es tener una Sociedad Anónima con 50% de participación de cada socio

7.5. PLAN DE INCENTIVOS

A los socios se les incentivará con el 2% de las utilidades del año a través de distribución de un bono una vez la compañía alcance la robustez financiera. Mientras tanto, se les dará una compensación fija de mercado o un poco menor, para que también haya incentivos de mejorar no sólo las ventas sino ser efectivo en los costos.

Se incentivará a los consultores por metas de tiempos y ventas que serán establecidas de manera trimestral de acuerdo al desempeño financiero de la empresa. No está tomado en cuenta en el estado de resultados ya que este incentivo será en base a la utilidad neta de la empresa. Para este propósito

se destinará un 10% al año a partir del año 3. Mientras tanto se dará a cada empleado una compensación fija de acuerdo a mercado.

8. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

8.1. ESTRATEGIA DE DESARROLLO

Dado el tipo de negocio, lo más importante antes de iniciar las operaciones es tener las bases de datos para inicial con los cubos de desktop research. Esto requiere muchas horas de trabajo para lograr una consolidación de datos relevante y correcta de manera que se utilizable de manera inmediata para cualquier cliente que lo necesita. Luego de esto vendría la planeación de las herramientas de promoción y ventas de la empresa como la página web, contactar clientes potenciales e iniciar las primeras publicaciones online para lograr registros y reconocimiento de nuestra empresa. En esta etapa también es clave la asociación con otras empresas del rubro, asociaciones/agremiaciones de la industria como ESOMAR, ANDA, AIM para estar en contacto con las últimas tendencias, información de mercado y análisis de la competencia desde las etapas tempranas.

A medida que vayamos contactando clientes, le idea es hacer promoción cruzada de productos para asegurar que las relaciones con los clientes sean de mediano y largo plazo y que podamos ofrecer más de un solo producto en cada caso. Además esto nos permitirá tener facturaciones permanentes y otras variables para poder administrar mejor el flujo de caja.

El equipo de trabajo y nuestra experiencia son unos de los mayores valores de nuestra oferta, por lo que debemos lograr tener personas motivadas, comprometidas y sobretodo capacitadas en las últimas metodologías y avances de las diferentes industrias.

8.2. AVANCES Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS

En virtud de tener la mayor eficiencia financiera y operacional, es muy importante cotizar desde el inicio de la constitución de la sociedad, los costos de los diferentes servicios relacionados con outsourcing así como los arriendos de las oficinas. Es importante que dado que es una empresa de servicios, y al ser dependiente de los proyectos que salgan, no se rentarán las oficinas hasta tanto no estén andando algunos proyectos y se manejará un esquema de Home Office con el Consultor, el Gerente comercial y el Gerente Administrativo mientras se desarrolla el cubo inicial de información, la página web y se implementa en su totalidad el plan de marketing.

A continuación se encuentran el Organigrama y la Dotación de Personal para los primeros 5 años:



Figura 7.

Fuente: Elaboración Propia

DOTACIÓN DE PERSONAL	Remuneración					
	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Equipo de Gerentes		2	2	2	2	2
Gerente Administración y Finanzas	2,000,000	1	1	1	1	1
Gerente Comercial	1,800,000	1	1	1	1	1
Personal	3,800,000	2	5	5	5	5
Coordinador de Proyectos	1,200,000		1	1	1	1
Consultor Senior	1,000,000		1	1	1	1
Consultor Junior	800,000	1	1	1	1	1
Psicólogo / Sociólogo	600,000		1	1	1	1
Asistente (Recepcionista y Mensajero)	500,000	1	1	1	1	1
Asesores Externos	4,100,000	2	2	2	2	2
Contabilidad	300,000	1	1	1	1	1
Legal	100,000	1	1	1	1	1
Total Personal	400,000	6	9	9	9	9

* Salarios se incrementarán de acuerdo a inflación anual, proyectada en 4% para el horizonte del análisis

Tabla 11.

Fuente: Elaboración Propia

8.3. CARTA GANTT

A continuación se muestra la Carta Gantt con las actividades más importantes que incluyen la implementación de la inversión inicial que consiste básicamente en los costos de creación de la empresa y la compra de software y equipos para empezar los análisis.

ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN	AÑO 0						AÑO 1				
	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Constitución de la Sociedad y Patente Comercial											
Hacerse miembro de asociaciones locales y globales de IM											
Contratación Outsourcing Contabilidad y IT											
Compra de Software, Laptops y Servidores											
Creación Página Web											
Creación de Cuentas en redes sociales											
Promoción en revistas de publicidad, redes sociales y página Web											
Inicio promoción de servicios de consultoría y estudios ad-hoc											
Contratación de consultor junior											
Desarrollo de Cubos de Estadísticas e Información Secundaria											
Publicación OnLine de Cubo de Estadísticas por Industria											
Arrendamiento de oficina en Las Condes											
Adecuación de Oficinas con Muebles y Equipos											
Inicio de Operaciones con implementación completa											

Tabla 12.

Fuente: Elaboración Propia

9. PLAN FINANCIERO

9.1. RESUMEN DE SUPUESTOS

Tarkus tendrá un modelo de empresa similar a la de la categoría Pequeña 1 según el reporte del Servicio de Impuestos Internos ¹⁴ para el rubro de investigación de mercados.

AÑO COMERCIAL	2013			
	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)
741300 - INVESTIGACION DE MERC	484	3,274,012	4,614	834,088
<i>SIN VENTAS</i>	115	0	26	9,853
<i>MICRO 1</i>	65	4,983	3	503
<i>MICRO 2</i>	58	21,996	56	5,099
<i>MICRO 3</i>	92	118,084	84	12,458
<i>PEQUEÑA 1</i>	51	177,251	148	27,684
<i>PEQUEÑA 2</i>	27	196,160	225	52,474
<i>PEQUEÑA 3</i>	49	740,140	701	178,894
<i>MEDIANA 1</i>	12	389,494	640	69,999
<i>MEDIANA 2</i>	11	*	589	*
<i>GRANDE 1</i>	2	*	1,032	*
<i>GRANDE 2</i>	2	*	1,110	*
<i>GRANDE 3</i>	0	0	0	0
<i>GRANDE 4</i>	0	0	0	0

Con estos datos pudimos calcular la venta promedio para cada categoría, el número de trabajadores promedio y así mismo un % de participación de mercado por categoría de acuerdo a ventas como se muestra a continuación:

¹⁴ Elaboración propia con información de www.sii.cl/estadisticas

AÑO COMERCIAL	2013							
	RUBRO / SUBRUBRO / ACTIVIDAD ECONOMICA / TAMAÑO SEGUN VENTAS	Número de Empresas	Ventas (UF)	Número de Trabajadores Dependientes Informados	Renta Neta Informada de Trabajadores Dependientes (UF)	Ventas Promedio UF	Ventas Promedio CLP	Número de Trabajadores Dependientes Promedio
741300 - INVESTIGACION DE MERC	484	3,274,012	4,614	834,088	6,764	169,112,174	10	
SIN VENTAS	115	0	26	9,853	-			
MICRO 1	65	4,983	3	503	77	1,916,462	0	0.0%
MICRO 2	58	21,996	56	5,099	379	9,480,970	1	0.0%
MICRO 3	92	118,084	84	12,458	1,284	32,087,913	1	0.0%
PEQUEÑA 1	51	177,251	148	27,684	3,476	86,887,681	3	0.1%
PEQUEÑA 2	27	196,160	225	52,474	7,265	181,629,750	8	0.2%
PEQUEÑA 3	49	740,140	701	178,894	15,105	377,622,418	14	0.5%
MEDIANA 1	12	389,494	640	69,999	32,458	811,444,917	53	1.0%
MEDIANA 2	11	*	589	*				
GRANDE 1	2	*	1,032	*				
GRANDE 2	2	*	1,110	*				
GRANDE 3	0	0	0	0				
GRANDE 4	0	0	0	0				

Como explicamos en el capítulo 2, estamos proyectándonos como una empresa de la categoría “Pequeña 1” inicialmente y con el tiempo llegar a ser una empresa “Mediana 1” con los siguientes indicadores promedio:

- Ventas promedio anual ~ \$CLP 87 Millones inicial y final de \$CLP 811 Millones
- Market Share en los 10 años de horizonte va mayor al 0.1% pero menor al 1 %
- Crecimiento del Mercado: Utilizando los crecimientos promedio obtenidos por la AIM ¹⁵ aunque en los últimos 6 años el crecimiento promedio ha sido de 10.26%, para los años proyectados se usó una tasa de crecimiento en ventas de 7% hasta 2018 y de ahí en adelante un 5%. Con estas tasas de crecimiento pasamos de ser una empresa “Pequeña 1” a “Mediana 1”.
- Market Share: estimamos poder pasar de una participación de mercado del 0.04% en 2015 a un 0.3% en 2024 basados en venta proyectada. Este es un supuesto válido si lo comparamos con las participaciones de mercado actuales que se muestran en el capítulo 2.
- Tasa de impuesto a la renta: 20%
- UF = 26,000
- No hay deuda
- Política de Dividendos: 50% de las utilidades

¹⁵ Presentación Ventas Anuales Socios - AIM

9.2. SUPUESTOS CLAVES

Para la elaboración de las proyecciones financieras, tomamos algunos supuestos claves de crecimiento del Mercado y estimación de la participación de mercado tomando en cuenta las fuentes oficiales de datos de la industria como lo son: AIM, Greenbook, ESOMAR, INE, SII, IPSOS. En la Tabla 12, se resumen los principales:

Supuestos Claves	unidades	AÑO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mercado											
Tamaño mercado	\$CLP M	100,465	107,498	115,023	123,074	129,228	135,690	142,474	149,598	157,078	164,931
Crecimiento de mercado	%	10%	7%	7%	7%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
Participación de mercado	%	0.04%	0.16%	0.21%	0.26%	0.31%	0.36%	0.36%	0.36%	0.37%	0.37%
Crecimiento de participación de mercado	%	292%	33%	33%	22%	19%	16%	0%	0%	0%	0%
Estado de resultados											
Ventas en Cantidad Q	# unidades	9	19	26	34	41	48	48	48	48	48
Crecimiento del Q	%	111%	39%	39%	31%	21%	17%	0%	0%	0%	0%
Precio Unitario Promedio	\$	5	9	9	9	10	10	11	11	12	13
Crecimiento del P	%	99%	1%	1%	4%	4%	4%	5%	6%	6%	5%
Ventas en \$	\$	41	172	245	320	402	489	516	544	574	606
Crecimiento en las ventas	%	319%	42%	42%	31%	25%	22%	5%	5%	6%	5%
venta promedio cliente	\$	5	11	16	16	18	20	20	20	21	21
Número de clientes		9	15	15	20	22	24	26	27	28	29
Margen bruto %	%	68%	61%	58%	58%	58%	58%	59%	60%	60%	61%
Costos Total / Ventas		161%	106%	96%	85%	78%	73%	72%	71%	70%	69%
Balance											
Política de dividendos	%		50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Activos fijos totales antes de depreciación	\$	12	14	15	16	18	20	22	24	26	29
Crecimiento de activos fijos antes de depreciación	%		10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Nivel de deuda de Plazo	\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nivel de deuda de L. plazo	\$	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimonio Inicial año 0		86	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inversión inicial A Fijos año 0		10	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de caja											
Tasa de descuento del equity o patrimonio sin deuda	%	18%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tasa de descuento del equity o patrimonio con deuda	%	18%	-	-	-	-	-	-	-	-	-
WACC	%	18%	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 13. Fuente: Elaboración Propia

9.3. ESTIMACIÓN DE INGRESOS

9.3.1. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La estimación inicial de ingresos se elaboró en base al crecimiento proyectado del mercado total y un crecimiento paulatino de la participación de mercado partiendo de un 0.04% en el año 1 hasta alcanzar un 0.37% en el Año 10. Esto tuvo en cuenta los precios de cada estudio, con un número estimado de productos en cada año de acuerdo a un volumen realista de clientes que creemos podremos alcanzar.

En Millones de CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas AIM										
%Crecimiento										
Ventas IPSOS Mercado Total	100,465	107,498	115,023	123,074	129,228	135,690	142,474	149,598	157,078	164,931
%Crecimiento Mercado Total	10.0%	7.0%	7.0%	7.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%	5.0%
%Mkt Share Tarkus Aprox.	0.04%	0.16%	0.21%	0.26%	0.31%	0.36%	0.36%	0.36%	0.37%	0.37%
Ventas Netas (Ingresos Operacionales)	41.07	172.11	244.51	320.28	401.72	489.16	516.06	544.45	574.39	605.98
% Crecimiento		319%	42%	31%	25%	22%	5%	5%	6%	5%

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia

9.3.2. VOLUMEN

Para estimar el volumen de unidades, tomamos inicialmente el supuesto de vender 1 producto por cliente el Año 1. De ahí en adelante, estimamos que podemos vender productos de tracking mensual como los mobile surveys, cubo de licitaciones y desk research de manera unitaria por cada cliente. Además, dado que el Monitoreo de Social Media está muy ligado a los mobile surveys, dado que la principal conexión del cliente es a través de su celular, pensamos que podemos vender estos dos en paquete. Así, los productos más complejos de vender pero también los más especializados son el Consumer/Business Solutions y el Smart2Invest que consideramos se puede vender uno por cliente. Estos supuestos, nos llevan a un cálculo de número de clientes bastante factible.

# Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobile Surveys	1	3	4	5	6
Cubo de Licitaciones	1	3	4	5	6
Desk Research Industria	1	3	3	4	5
Monitoreo de Precios	1	3	3	4	5
Monitoreo Social Media	1	3	5	6	7
Consumer/Business Solutions	2	2	4	5	6
Smart2Invest	2	2	4	5	6
TOTAL	9	19	27	34	41

Tabla 15. Fuente: Elaboración Propia

9.3.3. PRECIOS

Para calcular los precios, primero estimamos el número de horas por consultor con su respectivo costo para cada producto. Luego dependiendo del producto calculamos márgenes entre 15% y 25%; esperando los mejores márgenes en aquellos productos ad-hoc y que requieren mayor asesoría estratégica. Estos precios luego los comparamos con los de la competencia, para validarlos y poder definir precios competitivos como mostramos en la siguiente Tabla.

Tipo de Estudios	Precio Mes	TARKUS	
		Precio Año / Unitario	
Estudio Ad Hoc Industria			3,500,000
Cubo de Licitaciones - Desk Research	1,064,880		12,778,560
Desk Research - Industria	816,000		9,792,000
Estudio Tracking de Promoción (Precio/Marca)	816,000		9,792,000
Monitoreo Social Media	916,667		11,000,000
Mobile Survey	400,000		4,800,000
Consultoría Estratégica			7,000,000

Tabla 16.

Fuente: Elaboración Propia

Para las proyecciones de ingresos se asume un incremento de los precios de un 4% en línea con lo que pueden ser los ajustes salariales de nuestros consultores que son el mayor costo.

9.3.4. INGRESOS

Los ingresos operacionales por tanto resultan de las proyecciones de market share y de acuerdo a esto se definió la base de volumen explicada anteriormente. A continuación un resumen:



Ventas Netas en \$CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobile Surveys	2,000,000	14,976,000	20,766,720	26,996,736	33,691,927
Cubo de Licitaciones	5,324,400	39,869,107	55,285,162	71,870,711	89,694,647
Desk Research Industria	4,080,000	30,551,040	31,773,082	44,058,673	57,276,275
Monitoreo de Precios	4,080,000	30,551,040	31,773,082	44,058,673	57,276,275
Monitoreo Social Media	4,583,333	34,320,000	59,488,000	74,241,024	90,079,109
Consumer/Business Solutions	7,000,000	7,280,000	15,142,400	19,685,120	24,567,030
Smart2Invest	14,000,000	14,560,000	30,284,800	39,370,240	49,134,060
TOTAL	41,067,733	172,107,187	244,513,245	320,281,177	401,719,322

Tabla 17.

Fuente: Elaboración Propia

9.4. ESTIMACIÓN DE GASTOS Y COSTOS

9.4.1. Gastos Operacionales

Dentro de los gastos operacionales incluimos todos los gastos en los que tenemos que incurrir como parte de la administración del negocio como lo son los gastos de Oficina, servicios públicos y remuneraciones. Tenemos un estimado mensual que anualizamos en la Tabla 17, teniendo en cuenta 6 meses en el Año 1, y un incremento anual del 4% de acuerdo a inflación.

Gastos Operacionales en \$CLP	Mensual
Alquiler	1,500,000
Energía Eléctrica	80,000
Agua	35,000
Teléfono / Internet	50,000
Seguros	65,000
Suscripción Asociaciones	250,000
Contabilidad y Legal	400,000
Salario Gerente Administración y Finanzas	2,000,000
Salario Gerente Comercial	1,800,000
Salario Coordinador de Proyectos	1,200,000
Salario Consultor #1	1,000,000
Salario Consultor #2	800,000
Salario psicólogo/sociólogo	600,000
Asistente	500,000
Varios (2-3% Ventas)	
Publicidad/Marketing (3-5% Ventas)	-
TOTAL	10,280,000

Tabla 18.

Fuente: Elaboración Propia

Gastos Operacionales en \$CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	9,000,000	18,720,000	19,468,800	20,247,552	21,057,454
Energía Eléctrica	480,000	998,400	1,038,336	1,079,869	1,123,064
Agua	210,000	436,800	454,272	472,443	491,341
Teléfono / Internet	600,000	624,000	648,960	674,918	701,915
Seguros	390,000	811,200	843,648	877,394	912,490
Suscripción Asociaciones	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Contabilidad y Legal	4,800,000	4,992,000	5,191,680	5,399,347	5,615,321
Salario Gerente Administración y Finanzas	10,000,000	24,960,000	25,958,400	26,996,736	28,076,605
Salario Gerente Comercial	9,000,000	22,464,000	23,362,560	24,297,062	25,268,945
Salario Coordinador de Proyectos	-	14,976,000	15,575,040	16,198,042	16,845,963
Salario Consultor #1	12,000,000	12,480,000	12,979,200	13,498,368	14,038,303
Salario Consultor #2	-	-	9,984,000	10,383,360	10,798,694
Salario psicólogo/sociólogo	-	7,488,000	7,787,520	8,099,021	8,422,982
Asistente	6,000,000	6,240,000	6,489,600	6,749,184	7,019,151
Varios	4,000,000	2,000,000	2,080,000	2,163,200	4,000,000
Publicidad/Marketing	1,750,000	3,272,000	5,994,880	6,018,675	6,043,422
TOTAL	58,730,000	120,962,400	138,356,896	143,655,172	150,915,651

Tabla 19.

Fuente: Elaboración Propia

9.4.2. Costos de Venta

Para calcular los costos de venta, calculamos el número de horas por consultor y coordinador de proyecto para elaborar los estudios. Luego, de acuerdo al salario de cada uno, estimamos un costo promedio por hora y así podemos calcular los costos promedio de un estudio.

Es importante tener en cuenta que para comercializar los productos se requiere un tiempo de Desarrollo, que generan costos iniciales por \$30 Millones que hacen parte del capital inicial.

FTE = Base de 40 Horas Semanales

Producto	Coordinador de Proyectos	Consultor #1	Consultor #2	Horas Estimadas Desarrollo	Horas Estimadas de Actualización	Costos			Costos Mensuales	Costos de Desarrollo
						Coordinador de Proyectos	Consultor #1	Consultor #2		
Mobile Surveys	2		480	480	10	30,000	24,000	18,000	240,000	8,640,000
Cubo de Licitaciones	5		480	480	30	30,000	24,000	18,000	870,000	8,640,000
Desk Research Industria	5	240		240	20	30,000	24,000	18,000	630,000	4,320,000
Monitoreo de Precios/Marca/Lealtad	5	240		240	16	30,000	24,000	18,000	534,000	4,320,000
Monitoreo Social Media	5	240		240	40	30,000	24,000	18,000	1,110,000	4,320,000
Consumer/Business Solutions	20	80				30,000	24,000	18,000		-
Smart2Invest	16	80	120			30,000	24,000	18,000		
TOTAL									30,240,000	

Tabla 20.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se resumen los costos de venta por producto a los que adicionamos un 5% para cubrir los costos variables y otros costos administrativos son transversales e indirectos.

Costo de Venta en \$CLP	Costo x Mes x Producto	Costo Anual (incl. 5% variables)
Mobile Survey	250,000	1,312,500
Cubo de Licitaciones	870,000	4,567,500
Desk Research Industria	630,000	3,307,500
Monitoreo de Precios	534,000	2,803,500
Monitoreo Social Media	1,110,000	5,827,500
Consumer/Business Solutions	2,520,000	2,520,000
Smart2Invest	4,560,000	4,560,000

Tabla 21.

Fuente: Elaboración Propia

Costo de Venta en \$CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mobile Survey	546,875	3,937,500	5,460,000	7,098,000	8,858,304
Cubo de Licitaciones	1,903,125	13,702,500	19,000,800	24,701,040	30,826,898
Desk Research Industria	1,378,125	9,922,500	10,319,400	14,309,568	18,602,438
Monitoreo de Precios	1,168,125	8,410,500	8,746,920	12,129,062	15,767,781
Monitoreo Social Media	2,428,125	17,482,500	30,303,000	37,818,144	45,886,015
Consumer/Business Solutions	2,100,000	5,040,000	10,483,200	13,628,160	17,007,944
Smart2Invest	3,800,000	9,120,000	18,969,600	24,660,480	30,776,279
TOTAL	13,324,375	67,615,500	103,282,920	134,344,454	167,725,659

Tabla 22.

Fuente: Elaboración Propia

9.5. ESTADO DE RESULTADOS

Con los datos estimados para los ingresos, costos, inversión y activos, se elaboró el siguiente Estados de Resultados:

ANO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estado de Resultado	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP	\$CLP
Ventas Proyectadas	41,067,733	172,107,187	244,513,245	320,281,177	401,719,322	489,160,069	516,063,872	544,447,385	574,391,992	605,983,551
Costo Producción	13,324,375	67,615,500	103,282,920	134,344,454	167,725,659	203,562,409	211,704,905	220,173,101	228,980,025	238,139,226
Margen Bruto	27,743,358	104,491,687	141,230,325	185,936,722	233,993,663	285,597,660	304,358,968	324,274,284	345,411,966	367,844,325
Gastos Admin. y General	46,980,000	109,450,400	123,792,416	128,724,113	133,853,077	139,187,200	144,734,688	150,504,076	156,504,239	162,744,408
Gastos de Ventas	(18,250,000)	5,272,000	8,074,880	8,181,875	10,043,422	16,069,159	16,095,925	16,123,762	16,152,713	16,182,821
Margen Operacional	(986,642)	(10,230,713)	9,363,029	49,030,735	90,097,164	130,341,301	143,528,354	157,646,446	172,755,015	188,917,095
Depreciación	2,060,353	2,266,389	2,493,028	2,742,330	3,016,563	3,318,220	3,650,042	4,015,046	4,416,550	4,858,205
EBIT	(3,046,995)	(12,497,101)	6,870,002	46,288,404	87,080,600	127,023,081	139,878,312	153,631,400	168,338,464	184,058,890
Gastos Financ. + Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	(3,046,995)	(12,497,101)	6,870,002	46,288,404	87,080,600	127,023,081	139,878,312	153,631,400	168,338,464	184,058,890
Impuestos	(609,399)	(2,499,420)	1,374,000	9,257,681	17,416,120	25,404,616	27,975,662	30,726,280	33,667,693	36,811,778
Utilidad Neta	(2,437,596)	(9,997,681)	5,496,001	37,030,723	69,664,480	101,618,465	111,902,650	122,905,120	134,670,771	147,247,112

Tabla 23. Fuente: Elaboración Propia

9.6. FLUJO DE CAJA

A continuación se presenta el Flujo de Caja resultante de las proyecciones financieras:

Flujo de Caja FCF En \$CLP	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Utilidad Neta	(9,957,681)	5,496,001	37,030,723	69,664,480	101,618,465	111,902,650	122,905,120	134,670,771	147,247,112	160,684,405
Mas Depreciación	2,266,389	2,493,028	2,742,330	3,016,563	3,318,220	3,650,042	4,015,046	4,416,550	4,858,205	5,344,026
Más Costos financieros (después de impuestos)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA BRUTO	(7,731,293)	7,989,029	39,773,054	72,681,044	104,936,685	115,552,691	126,920,166	139,087,322	152,105,317	166,028,431
+o- Cambio en el capital d e trabajo operacional neto(ex caja - ex deuda financiera)	(19,443,172)	(11,692,483)	(12,260,365)	(13,208,318)	(14,204,388)	(3,989,205)	(4,208,890)	(4,440,661)	(4,685,185)	(4,922,693)
+o- Cambio en los activos fijos	(1,236,212)	(1,359,833)	(1,495,817)	(1,645,398)	(1,809,938)	(1,990,932)	(2,190,025)	(2,409,027)	(2,649,930)	(2,914,923)
+o- Cambio en otros activos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA LIBRE FCF	(28,410,676)	(5,063,287)	26,016,872	57,827,327	88,922,359	109,572,555	120,521,251	132,237,633	144,770,202	158,190,815
+ o - Amortización o aumento de deuda financiera	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Intereses netos de tax	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Diferencial impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Aumentos de capital	(86,362,120)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FLUJO DEL EQUITY	(28,410,676)	(5,063,287)	26,016,872	57,827,327	88,922,359	109,572,555	120,521,251	132,237,633	144,770,202	158,190,815

Tabla 24. Fuente: Elaboración Propia

9.7. REQUERIMIENTO DE CAPITAL E INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el capital requerido para poner el funcionamiento el negocio y corresponde a inversión fija. En nuestro caso corresponden a la compra de activos básicos, así como lo necesario para constituir la empresa y ponerla en marcha lo que totaliza CLP\$12,3 millones.

Activos

Descripción	Año 0
Refrigerador	315,000
Servidor	2,500,000
Licencias de Software	2,500,000
Desktop	300,000
Laptops	3,200,000
Impresora Multifuncional	267,120
Muebles	1,000,000
TOTAL	10,082,120

Activos Diferidos

Descripción	Año 0
Diseño Oficina y Arquitectura	500,000
Constitución de la sociedad	1,500,000
Reclutamiento de personal	150,000
Elementos Cocina	80,000
Artículos de Oficina	50,000
TOTAL	2,280,000

Tabla 25.

Fuente: Elaboración Propia

Para el requerimiento de capital, es importante tener en cuenta el nivel de capital de trabajo requerido que se calcula con base en las cuentas por cobrar (se asume 60 días), las cuentas por pagar (se asume 30 días) y el IVA del 19% como se muestra en la Tabla 20.

Producto	Coordinador de Proyectos	Consultor #1	Consultor #2	Horas Estimadas Desarrollo	Costos de Desarrollo
Mobile Surveys	2		480	480	8,640,000
Cubo de Licitaciones	5		480	480	8,640,000
Desk Research Industria	5	240		240	4,320,000
Monitoreo de Precios/Marca/Lealtad	5	240		240	4,320,000
Monitoreo Social Media	5	240		240	4,320,000
Consumer/Business Solutions	20	80			-
Smart2Invest	16	80	120		
					30,240,000

Tabla 26. Fuente: Elaboración Propia

Supuesto	Descripción	Flujo Financiero Proyectado					
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
	Capital de Trabajo	\$ 688,183	\$ 18,601,553	\$ 29,975,161	\$ 41,280,537	\$ 53,441,595	\$ 66,508,703
60 días	Cuentas por Cobrar	6,536,667	29,497,333	42,659,413	55,511,317	69,323,119	84,151,046
30 días	Cuentas por pagar	(5,227,500)	(8,093,533)	(8,631,608)	(8,957,206)	(9,295,827)	(9,647,994)
Iva 19%	Impuestos por pagar	620,983	2,802,247	4,052,644	5,273,575	6,585,696	7,994,349

Tabla 27.

Fuente: Elaboración Propia

De este análisis se define un aporte de Capital inicial de \$CLP 74 Millones para cubrir los \$30 Millones de costos de desarrollos y \$44 Millones para asegurar continuidad del negocio y mínima operatividad de acuerdo al desfase de cuentas por cobrar.

9.8. EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO SIN DEUDA

9.8.1. Cálculo de la Tasa de descuento

En la siguiente tabla se evidencian los supuestos para el cálculo de la tasa de descuento para nuestros flujos financieros.

Tasa de Descuento CAPM activos empresa sin deuda	
Beta Industria - Information Services (Damodaran)	1.11
Tasa Libre de Riesgo	3.0%
Premio Riesgo de Mercado	8.0%
Premio por Liquidez	3.0%
Premio Otros - Sector local/Profundidad de Mercado	3.0%
Tasa de descuento CAPM	18%

Tabla 28.

Fuente: Elaboración propia. Beta: <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>
Tasa Libre de Riesgo y Premio Riesgo de Mercado a 10 años: Banco Central de Chile

9.8.2. Indicadores de la Empresa

Tasa de Descuento	18%
VAN (\$CLP)	126,124,045
TIR	35%
Payback	3.2 Años
EBITDA / VENTAS	21% Promedio 10 Años

Fuente: Elaboración Propia

9.8.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se obtiene en el segundo año con un nivel de ingresos de \$CLP 185 Millones.

9.8.4. Valor Residual

Para este plan de negocios se ha estimado un valor residual de 0, a la espera de poder vender la empresa al cabo de los 10 años.

9.8.5. Principales Razones Financieras

Como parte del análisis financiero, abajo en la Tabla 22 se encuentran las principales razones financieras de rentabilidad, endeudamiento, liquidez y crecimiento. Aquí se puede evidenciar que es un negocio bastante rentable con márgenes netos de doble dígito a partir del año 3 y de liquidez igualmente positivos. El crecimiento durante los primeros años se espera superior al 20% hasta el año 6 donde la base ya se estabiliza y de ahí en adelante es una combinación de manejo de precios y de nuevos clientes.

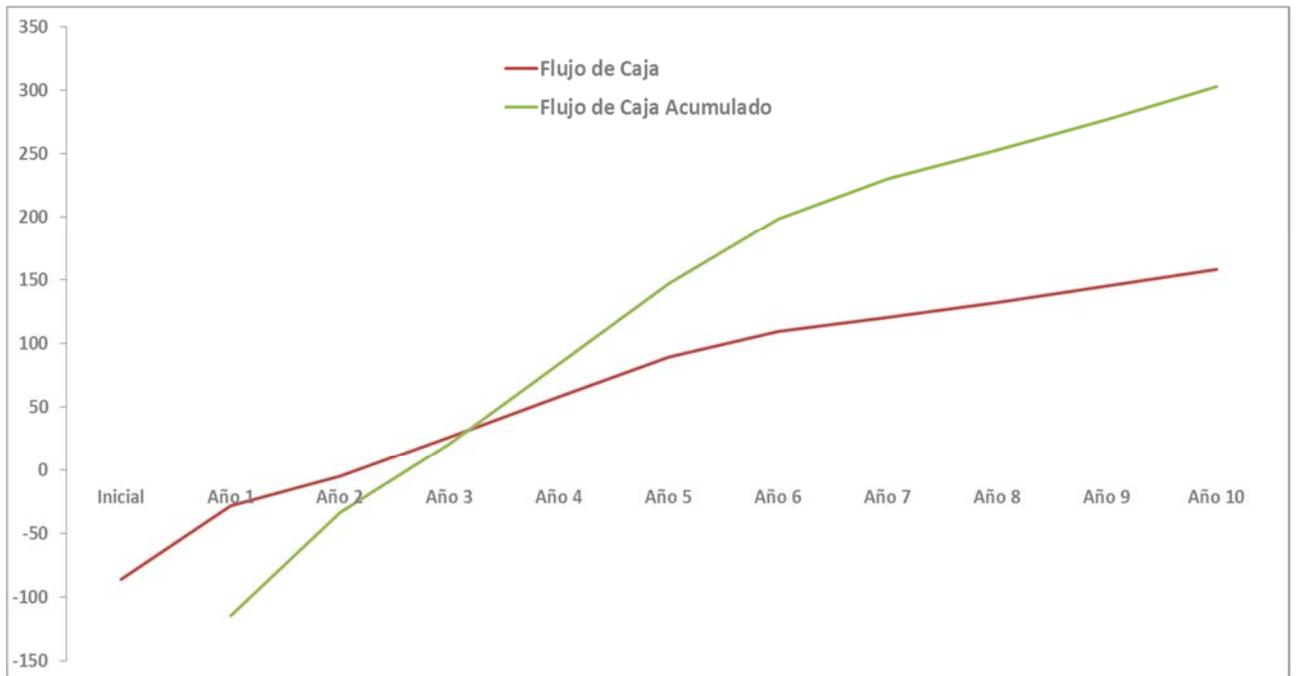
Año		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rentabilidad												
Rentabilidad patrimonio	utilidad neta / capital contable	-25%	-12%	7%	36%	51%	54%	46%	40%	36%	33%	30%
Margen neto sobre ventas	utilidad neta / ventas netas	-53%	-6%	2%	12%	17%	21%	22%	23%	23%	24%	25%
Rentabilidad / activos		-23%	-11%	6%	33%	48%	51%	44%	39%	35%	32%	30%
Margen bruto		68%	61%	58%	58%	58%	58%	59%	60%	60%	61%	61%
EBITDA		-25	-10	9	49	90	130	144	158	173	189	206
EBITDA / VENTAS		-61%	-6%	4%	15%	22%	27%	28%	29%	30%	31%	32%
Endeudamiento/solvencia												
Razón de Endeudamiento	deuda total / patrimonio	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Razón Deuda / Activos	deuda total / activo total	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Deuda / EBITDA		-0.2	-0.8	0.9	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Liquidez												
Razón Corriente	Activo corriente / Pasivo corriente	15.0	10.2	10.2	12.1	15.7	20.7	25.6	30.4	35.3	40.2	45.0
Crecimiento												
Crecimiento Ventas	(Ventas del año / ventas año anterior)-1	n/a	319%	42%	31%	25%	22%	5%	5%	6%	5%	5%
Crecimiento Activos	(Act del año / Act año anterior)-1	n/a	-3%	4%	20%	32%	35%	29%	24%	21%	19%	18%
Crecimiento Utilidades	(Ut del año / Ut año anterior)-1		-54%	-155%	574%	88%	46%	10%	10%	10%	9%	9%
Actividad												
Período Promedio Cobro		61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Período Promedio Pago		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Días Inventarios		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla 29.

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

9.8.6. Análisis de sensibilidad

Uno de los análisis importantes en la evaluación financiera es el análisis de sensibilidad. En este caso se seleccionaron como variables: la Tasa de Descuento y la variación de las ventas proyectadas. Los resultados se tabularon a continuación:

	Tasa de Descuento	ESCENARIO PESIMISTA	ESCENARIO ESPERADO	ESCENARIO OPTIMISTA
		Variación de Venta Proyectada		
		-20%	0%	20%
VAN (M\$)	15%	-58	170	367
TIR (%)		8%	35%	54%
Payback (Años)		7 años	3.2	1.8
VAN (M\$)	18%	-71	126	290
TIR (%)		8%	35%	54%
Payback (Años)		7 años	3.2	1.8
VAN (M\$)	25%	-87	53	167
TIR (%)		8%	35%	54%
Payback (Años)		7 años	3.2	1.8

Tabla 30.

Fuente: Elaboración Propia

La conclusión de este análisis, es que para el negocio es importante mantener los precios de mercado, porque con si las ventas disminuyen en un 20%, el negocio no sería rentable. Al mismo tiempo si podemos aumentar el volumen de clientes y hacer incrementos de precios paulatinos, por encima de los proyectados, podríamos llegar a niveles de TIR de 54% y payback de menos de 2 años, si es que las ventas se incrementan en un 20%.

10. RSE Y SUSTENTABILIDAD

10.1. MAPA DE STAKEHOLDERS



Figura 8.

Fuente: Elaboración Propia

10.2. VALORES ÉTICOS DEL NEGOCIO

Los valores éticos por los que nos regiremos serán:

- Comunidad: todo lo que hagamos tiene que ser buscando poder ayudar a la sociedad y no haremos nada que esté en contra de la comunidad
- Respeto por la gente: siempre respetaremos a la gente sin importar de donde provenga, promoviendo la diversidad y teniendo respeto por la competencia, clientes y empleados
- Integridad: nos basaremos en el principio de hacer nuestro trabajo con transparencia y honestidad siempre
- Colaboración: formaremos relaciones colaborativas y duraderas entre nosotros mismos y con nuestros stakeholders

10.3. DETERMINACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS

		IMPACTO SOCIAL	IMPACTO AMBIENTAL	IMPACTO ECONÓMICO
GRUPOS DE INTERÉS	ACCIONISTAS	Cumplir con la Misión, Visión y Valores teniendo el objetivo de maximizar los beneficios de los accionistas	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Rentabilidad para los accionistas e inversionistas
	CLIENTES	Productos de Buena Calidad. Integridad en el trato pre y post venta	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Costo / Beneficio del Producto que adquieren
	PROVEEDORES	Evitar abuso de poder y mantener relaciones transparentes	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Cumplir términos de pago y procesos de licitación transparentes
	EMPLEADOS	Diversidad y no discriminación	Mantener un entorno laboral que sea amigable con el medio ambiente	Desarrollo económico para los empleados
	COMPETIDORES	Competencia leal y transparente	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Buen desempeño económico para todos
	ASOCIACIONES DE LA INDUSTRIA	Colaboración por el bien de los demás actores de la industria	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Colaboración entre competidores para lograr hacer crecer más el mercado
	REGULADORES	Colaboración para mantener un clima de confianza y transparencia antes la sociedad	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Colaboración para hacer crecer la economía del país
	COMUNIDAD	Ofrecer productos que cumplan con la promesa de calidad e integridad	Productos y negocio basados en uso racional de los recursos ambientales	Colaboración para hacer crecer la economía del país, generar empleo

Tabla 31.

Fuente: Elaboración Propia

11. RIESGOS CRÍTICOS

11.1. RIESGOS INTERNOS

Los siguientes, son los riesgos internos que consideramos críticos:

- **Riesgo Insolvencia:** no tener el flujo de caja disponible óptimo para poder hacer un uso eficiente de los recursos para lograr sostenibilidad y sustentabilidad del negocio.
- **Riesgo en Selección del Capital Humano:** dado que es un negocio de servicios, dependemos de las personas que seleccionemos para los diferentes cargos. La calidad de su trabajo, capacidad de aprendizaje y compromiso son claves para el éxito
- **Riesgo en Consecución de Clientes:** debemos lograr superar las barreras de entrada en un negocio atractivo como el de la investigación de mercados y hacer que los clientes nos prefieran. Sabemos que no va a ser fácil, pero también estamos seguros que al encontrar el primer cliente, este servirá de base para sostener nuestra imagen y aumentar nuestra confiabilidad
- **Riesgo en falla de tecnología:** la tecnología que usemos para el almacenamiento y procesamiento de la información de nuestros clientes es crítica, por tanto si falla, o tenemos problemas de estabilidad en los softwares y hardwares esto representaría demoras y problemas para la entrega de nuestros servicios.
- **Riesgo de estabilidad de negocios:** como en todos los negocios de servicios, tenemos que asegurarnos de tener un portafolio de productos y una estrategia que nos permita tener algunos ingresos constantes y otros variables por proyecto para poder hacer un mejor uso de los recursos financieros

11.2. RIESGOS EXTERNOS

Los siguientes, son los riesgos externos que consideramos críticos:

- **Riesgo Insolvencia de los clientes:** que nuestros clientes no tengan la solvencia económica suficiente para cubrir los costos de nuestros estudios
- **Riesgos de crisis económica del país:** dado que los estudios de investigación de mercados no son baratos, cuando hay crisis económica, muchas compañías refieren no hacer inversiones en nuevas investigaciones de mercado y basarse más bien en las anteriores, para

recortar costos.

- Riesgos regulatorios: si en cualquier caso, se creara una ley que prohibiera ciertas interacciones con las personas particulares para la realización de encuestas o manejo de información

11.3. PLAN DE MITIGACIÓN

	RIESGOS	IMPACTO	PLAN DE MITIGACIÓN
INTERNOS	Insolvencia Económica	Falla en el financiamiento del negocio y no poder continuar	Hacer proyecciones financieras conservadoras asumiendo un escenario en que se deba asumir al menos 8 meses sin ingresos de proyectos. Si no funciona, buscar nuevos socios o alianza estratégica
	Selección del Capital Humano	No poder cumplir con los plazos de los proyectos, pérdida de confianza, falta de recursos para continuar	Hacer prueba de ingreso para los consultores junior, buscar profesionales con buen perfil y hacer un esquema de remuneración variable de acuerdo a los proyectos para lograr mayor compromiso
	Consecución de Clientes	No poder cumplir con las obligaciones financieras y con el proyecto en sí	Para entrar con clientes de mediano tamaño, tener lista la base de datos de información secundaria con opciones de aplicación en su negocio para demostrar con evidencia lo que pueden analizar. Participar en ferias empresariales y ruedas de negocios
	Falla Tecnológica	No poder cumplir con los plazos de los proyectos, pérdida de confianza de los clientes, falta de recursos para continuar	Tener asesoría especializada, y contar con backups en servidores físicos y en la nube para salvaguardar los datos internos y de los clientes de cualquier eventualidad.
EXTERNOS	Insolvencia de los clientes	No poder cumplir con proyecciones de ingreso y por tanto con obligaciones financieras, falta de recursos para continuar	Buscar un esquema de pagos que incluya anticipos de al menos 30-50% para cubrir los costos mínimos de los estudios. Además podemos buscar también clientes que nos puedan pagar "en especie" en vez de dinero, como el caso de una oficina de abogados, agencia de publicidad, y que en intercambio de nuestros servicios ellos nos provean los suyos
	Crisis económica del País	No poder conseguir suficientes clientes y cumplir con proyecciones de ingreso y por tanto con obligaciones financieras, falta de recursos para continuar	Buscar un esquema de pagos a los empleados que sea por proyecto de manera que no tengamos tantos costos fijos. Adicionalmente ofrecer en ese caso a los clientes avances parciales, de manera que un proyecto pueda dividirse en varias etapas y que no deban desembolsar tanto a la vez. En este caso, poner foco en la publicación de información secundaria en la red que no requiere grandes costos fijos
	Cambios regulatorios	Restricciones normativas y legales que evitan hacer el trabajo como se viene haciendo y por tanto demora proceso de generación de ingresos	Buscar asesoría legal para entenderlas nuevas normativas y lograr acomodar la estrategia y los productos a lo que se puede hacer

Tabla 32.

Fuente: Elaboración Propia

12. PROPUESTA PARA EL INVERSIONISTA

12.1. ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO

Para este Business Plan el 100% del financiamiento será con capital propio.

12.2. OFERTA PARA EL INVERSIONISTA

- Aumento de capital: no se vislumbran aumentos de capital significativos durante el horizonte de 10 años proyectados
- Estructura societaria: Inicialmente seremos dos socios, cada uno con el 50% de propiedad.
- VAN a 10 años: CLP\$126 Millones
- TIR a 10 años: 35%

12.3. CONCLUSIONES

- La implementación de una empresa de investigación de mercados en Chile es una opción viable dado el potencial de mercado y su tendencia de crecimiento en los últimos años.
- El crecimiento del comercio electrónico ha hecho que cada día más consumidores utilicen sus dispositivos móviles para hacer sus actividades de búsqueda, cotizaciones, transacciones y pagos. Esta información puede ser monitoreada con nuevas herramientas tecnológicas para saber con exactitud y no con estimaciones las actividades realizadas por cada consumidor y entender su perfil, gustos y preferencias.
- En la actualidad, Chile aunque tiene un nivel de penetración de internet de aproximadamente el 70%, aún no llega a los niveles de otros países de comercio electrónico y adopción de metodologías online en investigación de mercados por lo que hay un gran potencial.
- En Tarkus Research ofreceremos servicios exclusivos de estudios ad-hoc y combinación de metodologías nuevas con tradicionales con un factor diferenciador basado en nuestra amplia experiencia en las industrias farmacéutica, tecnología y oil & gas.
- Los precios que hemos establecido inicialmente para nuestros servicios están muy alineados con el mercado cuando nos comparamos con empresas “boutique” o servicios

especializados de las grandes empresas de la industria como IMS o Nielsen.

- Las actividades de marketing son fundamentales para dar a conocer el negocio, principalmente las redes sociales, página web y participación en eventos de la industria serán las principales herramientas para estar en contacto permanente con los clientes y llegar a ellos para informar actualizaciones del negocio y como mecanismo de recordación.
- Nuestro objetivo es lograr relacionamiento de largo plazo con los clientes, por lo que debemos garantizar un excelente servicio, cercanía y entendimiento del negocio de nuestros clientes para lograr altas tasas de retención y la posibilidad de incrementar el "voz a voz" de nuestra oferta de valor.
- Al finalizar el plan de negocios se concluye que el proyecto es rentable y que la inversión se recupera en el segundo año del proyecto, esperando al final del horizonte de proyección una TIR del 35%.

13. BIBLIOGRAFÍA

- Entrevistas con personas importantes de la industria de Investigación de Mercado en Chile. Estos son:
 - Rodrigo Uribe – Director de Estudios Presidencia de la República
 - Patricio Gelmi – Socio Tech-K.
 - Enric Cid –Socio Fundador NetQuest
 - Cristián Lehuedé – Gerente General IPSOS
 - Beatriz Bonet – Gerente General AIM
 - Diana Moya – Directora LATAM de Investigación de Mercados (Consumer Lab) Ericsson
- 19 Encuestas realizadas a personas de diversas industrias para medir uso y preferencias en estudios de mercado (Anexo 3)
- GreenBook Research Industry Trend Report 2013
- GreenBook Research Industry Trend Report 2014
- Junyent, Pablo Agustín. “Plan de Negocios para Empresa de trabajo de Campo, en la industria de Investigación de Mercado, a través de la Web”. Universidad de Chile. Diciembre 2012
- Arévalo, Williams. “Plan de Negocios de una empresa de investigación de mercado”. Universidad de Chile. Agosto 2009.
- “Guía para la Investigación de Mercados en la Empresa”, Editada por Asociación Nacional de Avisadores – ANDA. Santiago de Chile, Mayo de 2013
- <http://www.sii.cl/estadisticas/empresas.htm> “Estadísticas de Empresas por Rubro, Subrubro, Actividad Económica y Tamaño según Ventas” 2013
- “Encuesta Anual de las Pequeñas y Medianas Empresas Año 2006”, INE Mayo 2008
- Datos encuesta Euromonitor Internacional sobre:”Tendencias del comprador Digital”. Citada por Periódico El Tiempo (Colombia) el Lunes 8 de Junio de 2015.Sección Economía y Negocios Página 1 “ Compras por celular ganan terreno en mercado en línea”
- Alonso, Gustavo. 2008. “Marketing de Servicios”, Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review
- Presentaciones Clase Business Plan MBA Sunrise 2014, Prof. Max Errázuriz

14. ANEXOS

14.1. ANEXO 1

Tablas de Resumen Reporte ANDA por tipo de estudio

AUDITORÍAS			
Mediciones puntuales o periódicas de algún indicador (ej. Ventas, precios, etc.). En general, permiten un buen entendimiento del escenario competitivo de una categoría de productos / servicios.			
	Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya
AUDITORÍAS DE RETAIL	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones periódicas de Indicadores de ventas, directamente desde el retail (hipermercados, supermercados, farmacias, tiendas de barrio, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado • Volúmenes de venta (indirecto) • Volúmenes de compra • Participación de mercado • Precios de venta • Eficiencia de la distribución • Rotación de productos • Tendencias de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de precios • Estrategia de distribución • Estrategia de ventas • Táctica de comunicación en punto de venta • Lanzamiento de nuevos productos en categorías existentes
AUDITORÍAS DE CONSUMO	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones periódicas de información de consumo directamente desde los consumidores / usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tamaño del mercado • Volúmenes de compra • Participación de mercados • Penetración (% de hogares que consumen) • Frecuencia de compra/uso • Cantidad comprada por acto de compra • Compra promedio • Valor (\$) por acto de compra • Gasto promedio • Precio promedio • Sustitución / convivencia de productos/marcas • Lealtad de marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de marca • Estrategia de ventas • Táctica de comunicación en punto de venta • Lanzamiento de nuevos productos en categorías existentes
AUDITORÍAS DE MEDIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Medición periódica de las variables que conforman un plan de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> • GRPs / TRP's • Inversión (\$) • Share of Voice • Share of Spending • Alcance • Frecuencia • Índices de lectoría • Demográficos de la audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ajuste de la estrategia de Medios • Selección de programas/medios para el plan de comunicación • Evaluación del plan de medios • Inversión

ESTUDIOS AD HOC / CUANTITATIVOS

Son estudios que se hacen para cubrir necesidades específicas de información. Generalmente requieren metodologías diseñadas o adaptadas para la situación puntual que se quiere estudiar.

	Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya
TÉCNICAS CUANTITATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Mediciones periódicas de indicadores de ventas, directamente desde el retail (hipermercados, supermercados, farmacias, tiendas de barrio, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño del mercado Volúmenes de venta (Indirecto) Volúmenes de compra Participación de mercado Precios de venta Eficiencia de la distribución Rotación de productos Tendencias de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de precios Estrategia de distribución Estrategia de ventas Táctica de comunicación en punto de venta Lanzamiento de nuevos productos en categorías existentes
Usos y Actitudes (Estudio de Hábitos)	<ul style="list-style-type: none"> Mediciones periódicas de información de consumo directamente desde los consumidores / usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Tamaño del mercado Volúmenes de compra Participación de mercados Penetración (% de hogares que consumen) Frecuencia de compra/uso Cantidad comprada por acto de compra Compra promedio Valor (\$) por acto de compra Gasto promedio Precio promedio Sustitución / convivencia de productos/marcas Lealtad de marca 	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia de marca Estrategia de ventas Táctica de comunicación en punto de venta Lanzamiento de nuevos productos en categorías existentes
Evaluación de Concepto	<ul style="list-style-type: none"> Medición periódica de las variables que conforman un plan de medios. 	<ul style="list-style-type: none"> GRP's / TRP's Inversión (\$) Share of Voice Share of Spending Alcance Frecuencia Índices de lectoría Demográficos de la audiencia 	<ul style="list-style-type: none"> Diseño y ajuste de la estrategia de Medios Selección de programas/medios para el plan de comunicación Evaluación del plan de medios Inversión

Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya	
Evaluación de productos, servicios, sitios web, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Se entrega a los entrevistados una muestra del producto/servicio, etc. que se quiere evaluar para que lo usen en el momento o durante un periodo de tiempo y se les pide su opinión al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de agrado/ desagrado • Intención de compra y recompra • Cantidad y frecuencia de compra esperada • Evaluación específica de atributos • Nivel de satisfacción • Disposición a pagar • Comparación vs. Producto habitual • Preferencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Ajustes a los productos / servicios que ofrecemos • Cambios de fórmula (por mejora de performance, reducción de costos, etc.)
Evaluación de Concepto y Uso	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta un concepto / idea de un producto o servicio y se pide a los entrevistado dar su opinión al respecto. • Luego se les entrega el producto para que lo usen durante un periodo de tiempo y se les pide su opinión al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos de agrado/ desagrado • Intención de compra y recompra • Cantidad y frecuencia de compra esperada • Evaluación específica de atributos • Nivel de satisfacción • Precio esperado • Comparación vs. las expectativas generadas por el concepto • Comparación vs. Producto habitual 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de nuevos productos • Evaluación de plataformas de comunicación • Determinar fit del producto con la plataforma de comunicación
Evaluación de Marca / Brand Tracking	<ul style="list-style-type: none"> • Mediciones puntuales o periódicas de los indicadores clave de la salud de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de marca • Prueba y uso de producto • Conocimiento de publicidad de la marca (recall) • Evaluación general de la marca • Evaluación de valor de la marca • Drivers de posicionamiento • Imagen de marca (desempeño y personalidad) • Medios de contacto con la marca 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la estrategia general de marca • Estrategias de posicionamiento • Estrategia de comunicación de la marca • Inversión publicitaria • Medios de comunicación

Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya	
Evaluación de Comerciales / Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Se presenta una pieza publicitaria ya terminada o casi terminada (<i>animatics / narramatics</i>) normalmente en medio, ya sea de un programa o de otras piezas publicitarias, y se evalúa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recordación del comercial • Recordación de marca • Idea principal • Beneficio ofrecido • Potencial para generar ventas • Diferenciación • Relevancia • Credibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de nuevas campañas de comunicación
Estudios de Segmentación	<ul style="list-style-type: none"> • Se pregunta a los entrevistados acerca de distintos temas en los que se presume que puede haber distintos patrones de comportamiento u opiniones. • A partir de los resultados y de un análisis matemático de los mismos se identifican segmentos/grupos de consumidores similares entre sí, y diferentes de los otros segmentos/grupos identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos de consumidores existentes en la población • Características de cada segmento 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de mercado objetivo • Desarrollo de nuevos productos o mercados • Posicionar portafolios de marca • Desarrollo de estrategias de comunicación
Simulación de lanzamiento de mercado (<i>Test Market</i>)	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecta resultados de demanda del nuevo producto a lanzarse a partir de supuestos del plan de lanzamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estimación de volumen de venta • Escenarios de precio / sensibilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de mejor alternativa para lanzamiento • Decisiones de inversión para un lanzamiento

Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya
	<ul style="list-style-type: none"> Se debe contar con: producto físico a lanzarse, concept board, escenarios de precios, canales de distribución y cobertura a lograrse, inversión en el canal de distribución, inversión en comunicaciones y plan de medios. 	
Tracking de lanzamiento de nuevos productos	<ul style="list-style-type: none"> Evalúa los resultados del lanzamiento de un nuevo producto. Se recomienda repetir, según la magnitud del proyecto, durante el primer año de lanzamiento más de una vez. 	<ul style="list-style-type: none"> Nivel de conocimiento (% conocedores del público objetivo) Tasa de prueba (que % de los conocedores probaron el producto) Repetición de compra (qué % de probadores repitieron la compra) <ul style="list-style-type: none"> Permite diagnosticar tempranamente las variables que pueden estar afectando el desempeño del lanzamiento: <ul style="list-style-type: none"> Bajo % de conocimiento y alta tasa de prueba y repetición indican preliminarmente un problema de comunicación. Un lanzamiento con alto conocimiento y bajo % de prueba indica un problema de concepto o de persuasión de la publicidad. Un lanzamiento con alto conocimiento y prueba y baja repetición indica potencialmente un problema de desempeño del producto.

ESTUDIOS AD HOC / CUALITATIVOS

Son estudios que se hacen para cubrir necesidades específicas de información. Generalmente requieren metodologías diseñadas o adaptadas para la situación puntual que se quiere estudiar.

	Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya
TÉCNICAS CUALITATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> • NO son numéricos • NO son representativos de la población • Flexibles • Se enfocan en entendimiento profundo 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudan a generar hipótesis • Percepción y vocabulario de los consumidores • Útil para la generación de Ideas. • Identificar temas relevantes para estudios cuantitativos • Profundización en resultados de estudios cuantitativos • Observación de comportamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Más que apoyar decisiones, suelen ser el punto de partida para el desarrollo o entendimiento de un tema.
Sesiones de grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Se invita a un grupo de personas a conversar acerca de un tema • La discusión es guiada por un/a moderador/a entrenado/a 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten conocer la opinión de un grupo de personas acerca de algún tema que nos interese Indagar. • Particularmente útil cuando el tema se puede ver enriquecido por la "discusión" o confrontamiento de los distintos puntos de vista que pueda tener cada uno de los participantes en la sesión de grupo. 	
Entrevistas en profundidad	<ul style="list-style-type: none"> • Se invita a una persona a conversar acerca de un tema • La discusión es guiada por un/a moderador/a entrenado/a 	<ul style="list-style-type: none"> • Permiten Indagar a fondo temas que nos interese entender. • Se recomiendan en aquellos casos que se quiera lograr mucha profundidad en el entendimiento y cuando no queremos que la opinión Individual se vea sesgada por opiniones de otras personas. 	

Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya	
Entrevistas en hogares	<ul style="list-style-type: none"> Se visita al consumidor en su propio hogar y se realiza una entrevista participante (el investigador observa al entrevistado y también le hace preguntas acerca de lo que observa). 	<ul style="list-style-type: none"> Permiten ver aquellas cosas que son difíciles de verbalizar o que los participantes no incluyen en el relato, ya que se trata de acciones inconscientes. 	
Visitas acompañadas al punto de venta	<ul style="list-style-type: none"> Se acompaña al consumidor en un viaje de compra al punto de venta. El investigador observa al entrevistado durante la compra y realiza preguntas para entender mejor lo observado. 	<ul style="list-style-type: none"> Permiten ver y entender los comportamientos de los participantes en el punto de venta. Frecuentemente se comienza en el hogar del participante, para poder ver y entender la preparación del viaje de compra; se continúa en el punto de venta para ver la compra en sí misma; y se termina en el hogar para ver cómo finaliza el acto de compra/almacenamiento. 	
Etnografías	<ul style="list-style-type: none"> El investigador se une al entrevistado en sus actividades por un periodo de tiempo prolongado, participando activamente. 	<ul style="list-style-type: none"> Permiten entender mejor los comportamientos y las motivaciones de los mismos, ya que agrega la observación como herramienta de análisis. 	
Laboratorios de co-creación	<ul style="list-style-type: none"> Participan los consumidores en conjunto con gente de la empresa en actividades tipo talleres grupales, estudios en línea, panel de consumidores expertos, para desarrollar nuevas ideas de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Permiten involucrar al usuario en el diseño de nuevos productos o servicios. Generalmente marcan el comienzo de un proceso de innovación. 	

DATA MINING

Definición	Información que entrega	Decisiones que apoya
<ul style="list-style-type: none"> Proceso para encontrar "estructuras" (patrones, modelos predictivos, relaciones ocultas, interesantes o susceptibles de generar margen para la empresa) en los datos y que permiten tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Entender el comportamiento de los consumidores Modelación del comportamiento Identificar potenciales clientes Establecer la efectividad de las campañas de marketing Detección de fraudes Identificar las causas de problemas de manufactura Análisis de websites 	<ul style="list-style-type: none"> Marketing y ventas: diseño de planes de fidelización y/o captación de clientes Desarrollo de estrategias diferenciadas por segmento de acuerdo a su comportamiento Procesos de manufactura: establecer planes de mantención preventiva Aprobación o rechazo de créditos en la industria financiera Optimización del portafolio de instrumentos financieros

14.2. ANEXO 2. ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO INDUSTRIA INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN CHILE

1. Tipo de Cliente

Por favor marque con una X, la industria a la que pertenece su empresa

Tipo de Empresa	
Manufactureras	
Retail	
Servicios Financieros	
Telecomunicaciones	
Farmacéuticas y Farmacias	
Servicios Públicos	
Sector Público (incl. Gobierno)	
Medios	
Agencias de Publicidad	
Seguros	
Otros - especifique	

- *Servicios Públicos*: incluye gas, electricidad, agua y servicio postal
- *Sector Público*: incluye investigación social, gobierno, instituciones académicas y públicas
- *Medios*: incluye medios masivos (TV, radio, cable etc, empresas on-line companies (Portales) y cualquier otro medio de comunicación
- *Institutos de Investigación*: incluye aquellos que ofrecen servicios sindicados como retail scanning
- *Otros*: incluye otros servicios como fundaciones sin ánimo de lucro, viajes y turismo, deporte y entretenimiento, hotelería y hospitalidad, y cualquier otro servicio profesional

2. Fuentes de Información de datos de la Industria

Por favor indicar abajo sus fuentes de información acerca de la industria en la que trabaja (crecimiento, competidores, etc) en % que sumen 100%

Fuentes de Información	%
Empresas de Investigación de Mercados	
Gobierno	
Asociaciones	
Información Interna	
Total	100

3. Tipo de Estudio utilizado

Por favor marque con un a X los tipos de estudio que utiliza su empresa actualmente

Estudios Cuantitativos	Marque (X)
Cara a Cara	
Telefónico	
Cliente Incógnito	
Online Cuantitativo (email o web)	

Estudios Cualitativos	Marque (X)
Focus Groups (7-12 personas)	
Entrevistas en profundidad	
Observaciones etnográficas	
Online cualitativos	

4. Tipo de proyecto de Investigación de Mercado

Por favor provea los porcentajes (%) de acuerdo al tipo de proyecto de investigación de mercado que utilice su empresa, asegurándose de que sumen el 100%

Tipo de Proyecto de Investigación	%
Mediciones de Mercado (Mkt Share)	

Prueba de conceptos, productos, servicios, empaque	
Publicidad/Tracking de Marca	
Audiencia de Medios	
Estudios de Uso y Actitud	
Encuestas de Opinión – Satisfacción de Clientes	
Otros estudios Business-to-Business	
Otros	
Total	100

5. Adopción de nuevas Metodologías

Por favor nombre de cuáles metodologías nuevas están en uso en su empresa y consideraría usar en los próximos años

Metodologías Nuevas	% En Uso	% En Consideración
Comunidades Online		
Online		
Encuestas a Celulares		
Análisis de Medios Sociales		
Métricas On-Device		
Ciencias Emocionales y del Comportamiento		
TOTAL	100%	100%

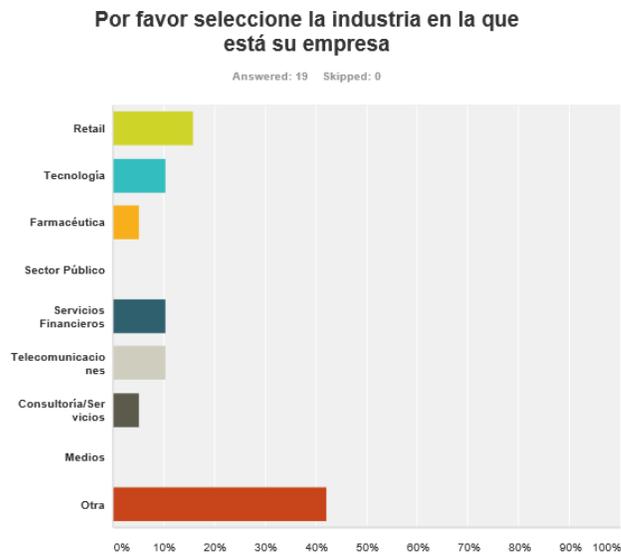
6. Variables más valoradas por los Clientes

Por favor provea los % de contribución de los que considera son las variables más valoradas por sus clientes al contratar un estudio de investigación de mercado

Criterios	%
Buena relación con el proveedor	
Familiaridad con las necesidades de cliente	
Completa el estudio a tiempo	
Experiencia Previa con el proveedor	
Buena reputación en la industria	
Calidad de los Datos	
Calidad del análisis	
Uso de última tecnologías y software	
Flexibilidad	
Precio Bajo	
TOTAL	100%

14.3. ANEXO 3. RESULTADOS DE ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

PREGUNTA 1.

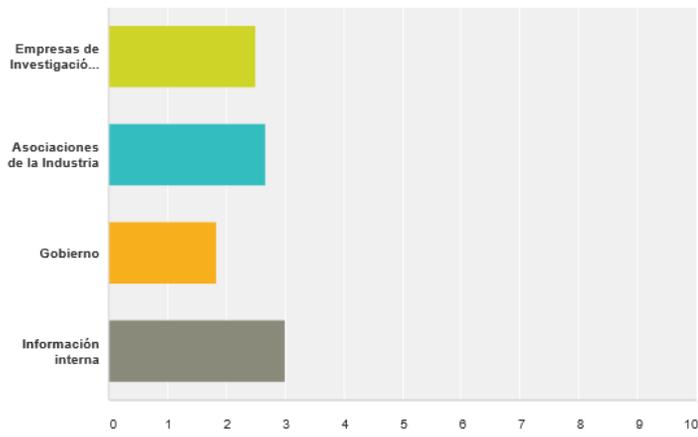


Answer Choices	Responses
▼ Retail	15.79% 3
▼ Tecnología	10.53% 2
▼ Farmacéutica	5.26% 1
▼ Sector Público	0.00% 0
▼ Servicios Financieros	10.53% 2
▼ Telecomunicaciones	10.53% 2
▼ Consultoría/Servicios	5.26% 1
▼ Medios	0.00% 0
▼ Otra	Responses 42.11% 8
Total	19

PREGUNTA 2.

Por favor indicar abajo sus fuentes de información acerca de la industria en la que trabaja (crecimiento, competidores, etc) en orden de importancia

Answered: 18 Skipped: 1

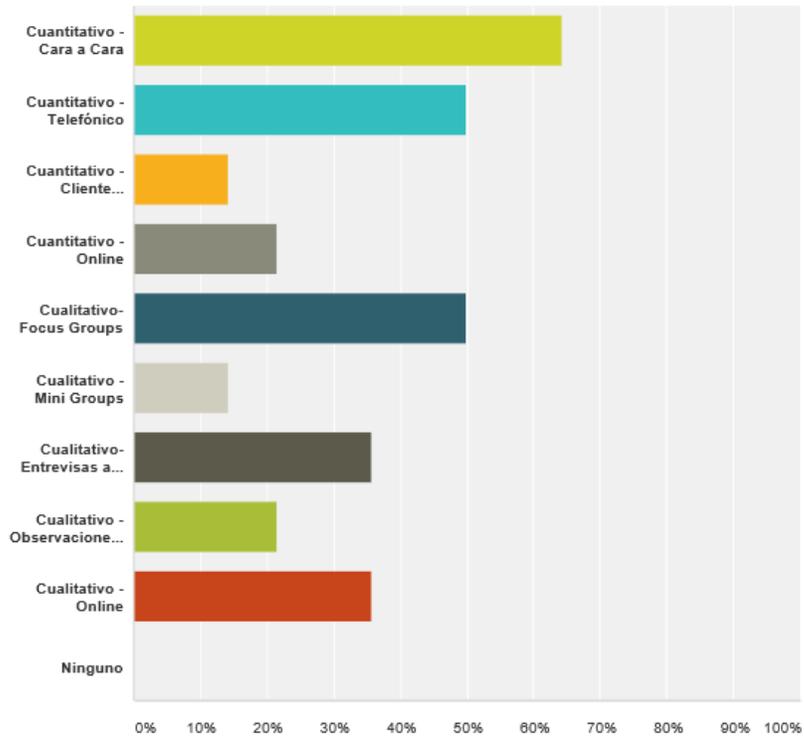


	1	2	3	4	Total	Score
Empresas de Investigación de Mercados	16.67% 3	44.44% 8	11.11% 2	27.78% 5	18	2.50
Asociaciones de la Industria	22.22% 4	33.33% 6	33.33% 6	11.11% 2	18	2.87
Gobierno	5.56% 1	11.11% 2	44.44% 8	38.89% 7	18	1.83
Información interna	55.56% 10	11.11% 2	11.11% 2	22.22% 4	18	3.00

PREGUNTA 3.

Por favor seleccione los tipos de estudio que utiliza su empresa actualmente

Answered: 14 Skipped: 5



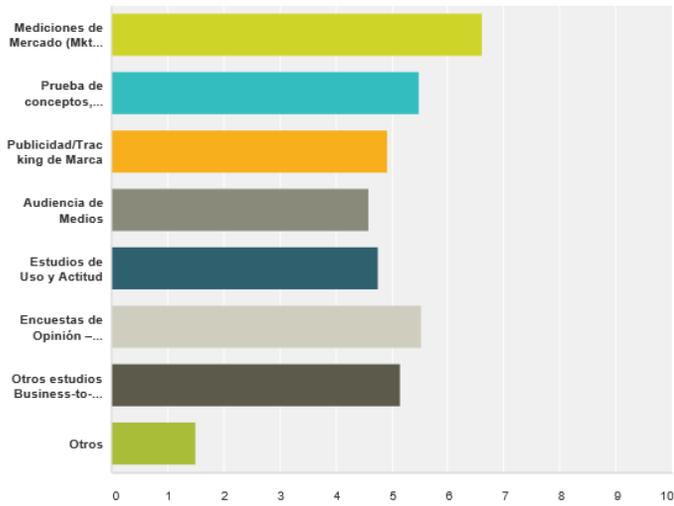
Answer Choices	Responses
▼ Cuantitativo - Cara a Cara	64.29% 9
▼ Cuantitativo - Telefónico	50.00% 7
▼ Cuantitativo - Cliente Incógnito	14.29% 2
▼ Cuantitativo - Online	21.43% 3
▼ Cualitativo - Focus Groups	50.00% 7
▼ Cualitativo - Mini Groups	14.29% 2
▼ Cualitativo - Entrevistas a Profundidad	35.71% 5
▼ Cualitativo - Observaciones etnográficas	21.43% 3
▼ Cualitativo - Online	35.71% 5
▼ Ninguno	0.00% 0

Total Respondents: 14

[Comments \(2\)](#)

Por favor ordene por frecuencia de uso, el tipo de proyecto de investigación de mercado que utilice su empresa

Answered: 15 Skipped: 4

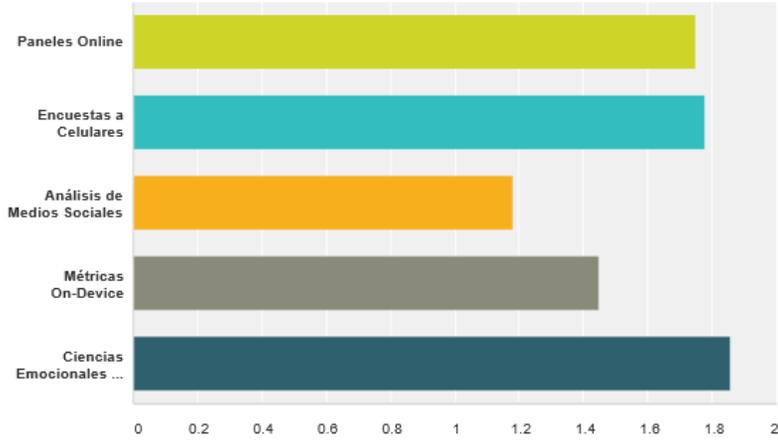


	1	2	3	4	5	6	7	8	N/A	Total	Score
Mediciones de Mercado (Mkt Share)	33.33% 5	20.00% 3	6.67% 1	20.00% 3	6.67% 1	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	13.33% 2	15	6.62
Prueba de conceptos, productos, servicios, empaque	6.67% 1	20.00% 3	20.00% 3	13.33% 2	6.67% 1	6.67% 1	6.67% 1	0.00% 0	20.00% 3	15	5.50
Publicidad/Tracking de Marca	6.67% 1	6.67% 1	20.00% 3	20.00% 3	13.33% 2	13.33% 2	6.67% 1	0.00% 0	13.33% 2	15	4.92
Audiencia de Medios	0.00% 0	6.67% 1	13.33% 2	13.33% 2	20.00% 3	6.67% 1	6.67% 1	0.00% 0	33.33% 5	15	4.60
Estudios de Uso y Actitud	6.67% 1	6.67% 1	20.00% 3	0.00% 0	20.00% 3	26.67% 4	0.00% 0	0.00% 0	20.00% 3	15	4.75
Encuestas de Opinión - Satisfacción de Clientes	26.67% 4	13.33% 2	6.67% 1	20.00% 3	13.33% 2	13.33% 2	6.67% 1	0.00% 0	0.00% 0	15	5.53
Otros estudios Business-to-Business	20.00% 3	26.67% 4	6.67% 1	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	26.67% 4	6.67% 1	13.33% 2	15	5.15
Otros	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	0.00% 0	13.33% 2	13.33% 2	53.33% 8	20.00% 3	15	1.50

PREGUNTA 5.

Por favor seleccione las metodologías nuevas están en uso en su empresa y cuáles consideraría usar en los próximos años

Answered: 15 Skipped: 4



	En Uso	En Consideración	Total	Weighted Average
▼ Paneles Online	25.00% 3	75.00% 9	12	1.75
▼ Encuestas a Celulares	22.22% 2	77.78% 7	9	1.78
▼ Análisis de Medios Sociales	81.82% 9	18.18% 2	11	1.18
▼ Métricas On-Device	54.55% 6	45.45% 5	11	1.45
▼ Ciencias Emocionales y del Comportamiento	14.29% 1	85.71% 6	7	1.86

PREGUNTA 6.

Por favor ordene según la importancia, las variables más relevantes a la hora de adquirir un estudio de investigación de mercado

Answered: 14 Skipped: 5

